



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Adriana – výrobce těstovin s. r. o.

Employee Recruitment and Selection Process in the Adriana – Producer of Pasta s. r. o.  
company

Student:  
Vedoucí bakalářské práce:

Karolína Prokešová  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student:

**Karolína Prokešová**

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Adriana -  
výrobce těstovin s.r.o.  
Employee Recruitment and Selection Process in the Adriana - Producer  
of Pasta s.r.o. Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
  3. Charakteristika společnosti Adriana - výrobce těstovin s.r.o.
  4. Analýza současného procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Adriana - výrobce těstovin s.r.o.
  5. Návrhy a doporučení na úpravu procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Adriana - výrobce těstovin s.r.o.
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.  
FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Místopřísežné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě dne 11. 5. 2012

.....

Karolína Prokešová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce, Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za rady a odborné vedení při zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala paní PhDr. Radce Navrátilové za umožnění spolupráce ve společnosti Adriana – výrobce těstovin s. r. o. a v neposlední řadě paní Olze Kadlčíkové za čas, který mi věnovala při konzultacích a ochotnou spolupráci.

# OBSAH

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska.....	6
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	6
2.2	Personální činnosti.....	7
2.3	Získávání zaměstnanců.....	7
2.3.1	Vnitřní zdroje zaměstnanců.....	9
2.3.2	Vnější zdroje zaměstnanců.....	10
2.4	Postup při získávání zaměstnanců.....	11
2.4.1	Identifikace potřeby získávání zaměstnanců.....	12
2.4.2	Popis a specifikace pracovního místa.....	13
2.4.3	Zvážení alternativ.....	13
2.4.4	Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých se založí získávání a pozdější výběr zaměstnanců.....	13
2.4.5	Identifikace zdrojů uchazečů.....	14
2.4.6	Volba metod získávání zaměstnanců.....	14
2.4.7	Volba dokumentů požadovaných od uchazečů.....	18
2.4.7.1	Dotazník.....	18
2.4.7.2	Životopis.....	20
2.4.7.3	Doklady o vzdělání a praxi.....	21
2.4.7.4	Reference.....	21
2.4.7.5	Průvodní dopis.....	22
2.4.8	Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání.....	22
2.4.9	Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.....	22
2.4.10	Předvýběr uchazečů.....	22
2.4.11	Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám ...	23
2.5	Výběr zaměstnanců.....	23
2.5.1	Metody výběru zaměstnanců.....	23
2.5.1.1	Pohovor.....	23
2.5.1.2	Assessment centre.....	25
2.5.1.3	Testování.....	26
2.5.1.4	Grafologie.....	27
2.5.1.5	Lékařské vyšetření.....	27
2.5.1.6	Ukázka práce.....	27
2.5.2	Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.....	28
2.5.3	Informování uchazečů o rozhodnutí.....	28
3	Charakteristika organizace.....	30
3.1	Výroba.....	31
3.2	Partneři tuzemsko.....	32
3.3	Partneři export.....	32
3.4	Základní údaje.....	33
3.5	Organizační struktura.....	33
4	Analýza současného stavu.....	34
4.1	Metodologie.....	34
4.2	Získávání zaměstnanců.....	34
4.2.1	Identifikace potřeby získávání zaměstnanců.....	34
4.2.2	Popis a specifikace pracovního místa.....	34
4.2.3	Zvážení alternativ.....	35

4.2.4	Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých se založí získávání a pozdější výběr zaměstnanců .....	35
4.2.5	Identifikace zdrojů uchazečů .....	35
4.2.6	Volba metod získávání zaměstnanců .....	36
4.2.7	Volba dokumentů požadovaných od uchazečů .....	37
4.2.8	Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání .....	38
4.2.9	Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.....	38
4.2.10	Předvýběr uchazečů.....	38
4.2.11	Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám ...	38
4.3	Výběr zaměstnanců .....	39
4.3.1	Metody výběru zaměstnanců.....	39
4.4	Dotazníkové šetření .....	40
5	Návrhy a doporučení .....	50
6	Závěr.....	52

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

# 1 Úvod

Pro úspěšné fungování každého podnikatelského záměru je potřeba několik základních podmínek - dobrý nápad, průzkum trhu, dostatečná odběratelská klientela a kvalitní lidské zdroje. Samozřejmě existují i další důležité aspekty, jako je místo podnikání, materiální zdroje, komunikativní napojení a podobně, ale bez výše uvedených základních podmínek je úspěch podnikání velmi nejistý. Soulad těchto základních podmínek je nutný, avšak zkušenosti ukazují, že pro běh, konkurenceschopnost a rozvoj firmy je nejdůležitější personální obsazení jednotlivých pracovních míst. Problematické získávání a výběru zaměstnanců se musí zodpovědně věnovat každý podnikatel, personalista či vedoucí zaměstnanec.

Získávání a výběr zaměstnanců je personální práce, nověji nazývaná řízení lidských zdrojů, která má za úkol nejen obsadit volné pracovní místo, ale také věnovat pozornost vývoji pracovního místa v závislosti na rozvoji a plánované cíle budoucnosti firmy. Člověk je nejdůležitější hnací silou mechanismu firmy. Na správném výběru vhodné osoby, její odvedené práci a pracovním nasazení, se odráží úspěch firmy a schopnost čelit konkurenci.

V současné době vykazuje trh práce mírný přebytek pracovních sil, jedná se v řádu o několik procent. Dalo by se proto předpokládat, že obsadit dané pracovní místo nebude problém a bude z čeho vybírat. Je však nutné vybrat uchazeče, který má nejlepší schopnosti, vzdělání a předpoklady pro dané pracovní místo. K tomu by měl mít každý, i ten nejmenší podnik s několika zaměstnanci, vypracován plán potřeby zaměstnanců a jejich personální rozvoj. Personální práce spojená s nábořem nových zaměstnanců zahrnuje rovněž získávání a uchovávání údajů, jejich zpracování a analýzu pro další využití a poskytnutí těchto dat vedoucím zaměstnancům firmy i státním orgánům pro statistické zpracování.

Cílem bakalářské práce je analýza průběhu získávání a výběru zaměstnanců a navržení případných změn a doporučení v této oblasti ve společnosti Adriana – výrobce těstovin s. r. o. Pro analýzu současného stavu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Adriana – výrobce těstovin s. r. o. (dále jen „společnost Adriana“) budou využity metody strukturovaného rozhovoru s personalistkou společnosti Adriana a dotazníkového šetření.



## 2 Teoretická východiska

Tato kapitola je zaměřena na problematiku získávání a výběru zaměstnanců, která je popsána pomocí odborné literatury.

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších předpokladů pro fungování společnosti. Zajištění potřebného množství a úrovně lidských zdrojů při co nejmenším vynaložení nákladů je úkolem managementu.

Nejmodernější pojetí personální práce bývá označováno jako řízení lidských zdrojů a je páteří celého řízení společnosti. Lidské zdroje jsou hnací silou společnosti a záleží hlavně na nich, jestli bude společnost fungovat, bude úspěšná a konkurenceschopná. Personální práci je proto věnována značná pozornost. Důraz je kladen na strategický aspekt, na vnější podmínky formování a fungování pracovní síly tak, aby byla co nejvhodnější pro bezprostřední potřeby a zájem společnosti. Řízení lidských zdrojů je úkolem vedoucích zaměstnanců, především liniových manažerů. Aby byla společnost flexibilní a udržela si konkurenceschopnost, měla by zajistit a provádět vzdělávání, školení a rozvoj lidských zdrojů. Pro dobrou pověst společnosti na trhu práce se orientují společnosti na kvalitu pracovního života, rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem, spokojenost zaměstnanců a kladou důraz na participativní styl řízení, pracovní podmínky a personální a sociální rozvoj zaměstnanců. [9]

„Personální práce se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se potřebám firmy, se vztahy, do nichž jako pracovník vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. Stručně řečeno, personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje (např. jeho životní podmínky).“ [9, s. 15]

Zapojení lidí do pracovního procesu je podmínkou pro uspokojování potřeb společnosti i jednotlivce a cílem řízení lidských zdrojů. Zaměstnanci musí být připraveni pro řešení cílů organizace. Personální práce zahrnuje vše, co se týká člověka v pracovním procesu, jeho získávání, formování, organizování, využívání jeho schopností, dále jeho vztah k práci,

ke spolupracovníkům, k nadřízeným, ke společnosti. Zabývá se jeho pracovním chováním a výsledky, jeho rozvojem, motivací a jeho uspokojením z práce. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je nastolení souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a zároveň počtem a strukturou zaměstnanců. Důraz je kladen na to, aby byl zařazen správný člověk na správné místo ve správný čas. [11]

## **2.2 Personální činnosti**

K zajištění úkolů personální práce je nutné provádět řadu personálních činností, které vykonává personální útvar. Jedná se o činnosti, které se zaměřují na člověka v pracovním procesu v oblastech:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- rozmisťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- pracovní vztahy,
- péče o zaměstnance,
- personální informační systém. [9]

## **2.3 Získávání zaměstnanců**

Získávání zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností zabezpečovanou manažery a personalisty. Společně s výběrem zaměstnanců rozhoduje o charakteru, počtu a struktuře zaměstnanců, které bude mít společnost k dispozici. [9]

Volba vhodných zaměstnanců rozhoduje o tom, zda realizace cílů společnosti bude zajištěna potřebnými lidskými zdroji. Určuje, jak úspěšná, prosperující a konkurenceschopná bude společnost. Dříve se místo termínu získávání zaměstnanců dlouho používal termín nábor zaměstnanců, který však znamenal jen získávání lidí z vnějších zdrojů, zatímco moderní řízení lidských zdrojů usiluje o získání vhodných zaměstnanců i z vnitřních zdrojů společnosti.

V pojetí získávání zaměstnanců je tedy obsaženo úsilí o hospodaření s lidskými zdroji a zvyšování produktivity práce.

V procesu získávání zaměstnanců proti sobě stojí dvě strany, kdy na jedné straně stojí společnost a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu a na druhé straně stojí potencionální uchazeči o práci, kteří hledají vhodné zaměstnání a vybírají si mezi různými nabídkami. Nakolik se shodnou představy společnosti a uchazeče záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování aktivit obou stran. [6]

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:

1. Definování požadavků – příprava popisu a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
2. Přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a konzultantů.
3. Vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.“ [1, s. 439]

Východiskem přijímání uchazečů o práci by mělo být vždy plánování potřeby zaměstnanců ve společnosti (kolik a jakou pracovní sílu společnost potřebuje a odkdy), vycházející z podnikatelských cílů společnosti, z plánovaného rozvoje tržeb, nákladů a investic. Od toho se odvíjí načasování, kdy začít s oslovením vnějšího a vnitřního trhu práce. Vnitřní a vnější podmínky mohou výrazně ovlivnit odezvu na nabídku zaměstnání.

Vnitřní a vnější podmínky lze charakterizovat takto :

- **Vnitřní podmínky** – mají souvislost s konkrétním pracovním místem, tedy s povahou nabízené práce, postavením v hierarchii funkcí společnosti, požadavky na zaměstnance, rozsahem povinností a odpovědnosti, pracovní dobou a organizací práce, místem výkonu práce a pracovními podmínkami. Vnitřní podmínky mohou také souviset se společností, kde mají důležitou roli význam, úspěšnost a image společnosti, úroveň a spravedlnost v odměňování, charakter zaměstnaneckých vztahů, vzdělávání a školení zaměstnanců, umístění firmy a okolní životní prostředí.
- **Vnější podmínky** – jsou objektivnější než podmínky vnitřní a společnost je nemůže ovlivnit. Patří mezi ně podmínky demografické, ekonomické, sociální,

technologické, politicko – legislativní a podmínky spojené s osídlením v okolí společnosti. [12, 8]

### **2.3.1 Vnitřní zdroje zaměstnanců**

Vnitřními lidskými zdroji jsou zaměstnanci společnosti, kterými můžeme pokrýt volné pracovní místo. Místo je nabízeno zaměstnancům, kteří jsou připraveni k výkonu náročnější práce z důvodů vhodnosti, získání zkušeností, zvýšení kvalifikace a zaměstnancům, kteří z různých důvodů mají zájem přejít na volné pracovní místo. [5]

**Výhody** získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:

- zaměstnavatel zná vnitřní uchazeče lépe než uchazeče vnější, a snadněji může posoudit, zda se uchazeč na volné místo hodí,
- obsazování míst z vnitřních zdrojů je levnější a snazší,
- zaměstnanec je seznámen s chodem společnosti a orientuje se v ní,
- zaměstnanec společnosti zná obvykle náplň pracovního místa a není nutné investovat příliš času a péče do jeho zapracování,
- zlepšení pracovní morálky a vyšší motivace stávajících zaměstnanců společnosti,
- upevňování vztahů zaměstnanců ke společnosti,
- lepší návratnost investic do vzdělání a rozvoje stávajících zaměstnanců.

**Nevýhody** získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:

- vnější uchazeči mohou přinášet nové poznatky, nápady, myšlenky a kontakty, progresivnější metody, které přispívají k rozvoji společnosti,
- konkurence a soutěživost mezi zaměstnanci může negativně ovlivnit vztahy a morálku ve společnosti,
- při uplatňování zásady získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je vyšší pravděpodobnost, že se zaměstnanci dostanou na místo, kde nebudou schopni úspěšně plnit pracovní úkoly, proto zaměstnanci mohou být povyšováni jen do určité pozice.

### 2.3.2 Vnější zdroje zaměstnanců

Častěji ale dochází k tomu, že společnost bude muset nabízet volné pracovní místo mimo společnost, tedy vnějším pracovním zdrojům.

Mezi vnější pracovní zdroje patří:

- zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele,
- absolventi škol nebo jiných institucí,
- volné lidské zdroje na trhu práce.

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou být:

- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- studenti.

**Výhody** získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:

- možnost najít zaměstnance s bohatými zkušenostmi a dobrými pracovními schopnostmi, širší škála schopností a talentů je mimo společnost,
- možnost získat od vnějších zaměstnanců nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti,
- možnost rychleji, levněji a snadněji získá vysoce kvalifikované zaměstnance.

**Nevýhody** získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:

- časová náročnost,
- získávání z vnějších zdrojů je drahý a složitý proces,
- vysoké riziko přijetí nevhodného zaměstnance (je obtížné hodnotit pracovní způsobilost uchazečů),
- delší adaptace a orientace vnějších zaměstnanců než zaměstnanců vnitřních,
- nutnost zapracování a případného doškolení nových zaměstnanců,
- vznik případných nepříjemností se stálými zaměstnanci, kteří se cítili kvalifikováni nebo oprávněni získat nabízené pracovní místo. [9]

Záleží na společnosti jestli využije získávání zaměstnanců z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Vnitřní získávání zaměstnanců ovlivňuje personální politiku (v mnohých případech přímo), protože společnosti častěji preferují využívání současných zaměstnanců. Využitím

získávání z vnitřních zdrojů, podporují společnosti současné zaměstnance ve služebním postupu, přesunu na jinou pozici a poskytují jim další kariéru zlepšující příležitosti.

Někdy společnost může využít k získávání zaměstnanců kombinovanou formu, která využívá jak principy a postupy vnitřního, tak i vnějšího získávání zaměstnanců. Společnost často dává napřed možnost a přednost současným zaměstnancům tím, že nabídku volného pracovního místa nejdříve nějakou dobu inzeruje uvnitř společnosti, a až poté je inzerovaná i na vnějším trhu práce. Nakonec jsou všichni kandidáti pozváni k výběrovému řízení. [3]

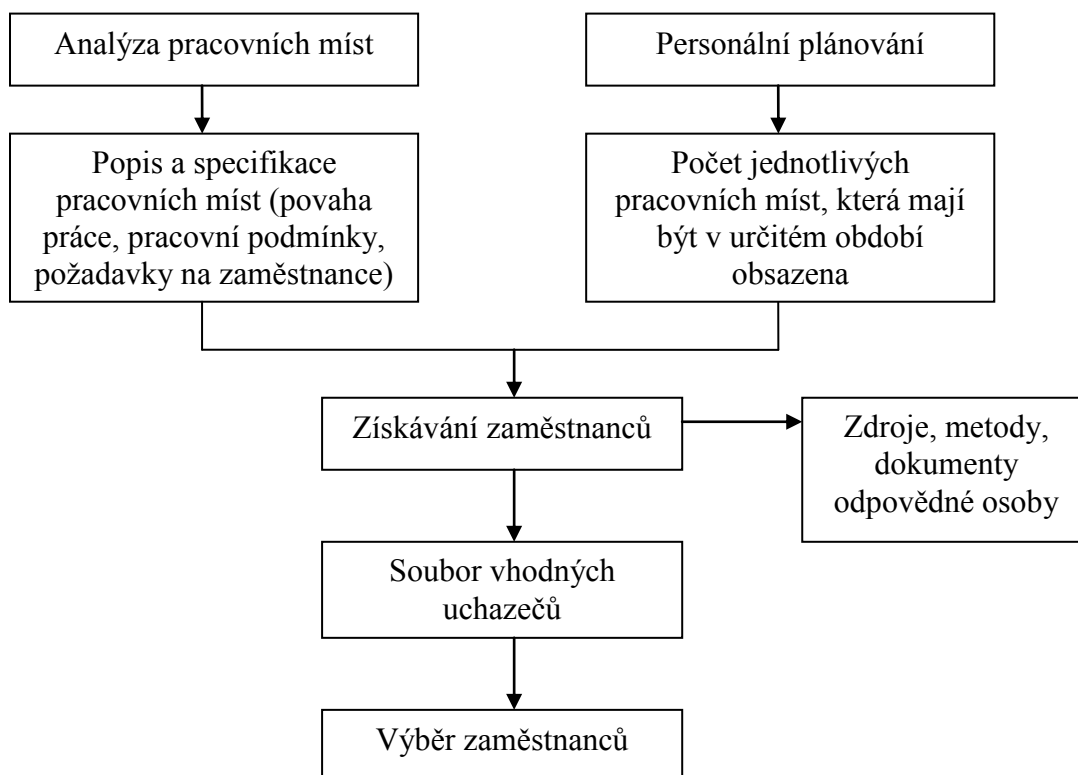
## **2.4 Postup při získávání zaměstnanců**

Při procesu získávání zaměstnanců je dobré dodržovat metodologicky propracovaný postup, který snižuje společnosti možné časové a finanční ztráty, související s obsazením pracovního místa.

„Posloupnost jednotlivých kroků při získávání pracovníků je následující:

1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa.
5. Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání zaměstnanců.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.“ [9, s. 76]

**Obr. 2.1 Proces získávání zaměstnanců**



**Zdroj:** Bláha, Mateicius, Kaňáková *Personalistika pro malé a střední firmy*, 2005, str. 65

### **2.4.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců**

Identifikace potřeby získávání zaměstnanců může vycházet jak z plánu společnosti, tak i z aktuální potřeby obsadit volné pracovní místo.

Včasné rozpoznání potřeby získávání zaměstnanců minimalizuje dobu, po kterou je pracovní místo neobsazené a tím i ztráty, které společnosti vznikají. Dostatečný předstih zabezpečuje plán potřeby zaměstnanců. Personalisté a linioví manažeři jsou schopni na základě plánů odhadnout množství zaměstnanců a jejich profesně kvalifikační struktury.

V některých případech se na předstih nelze spolehnout, příkladem je např. náhlá invalidita nebo úmrtí zaměstnance nebo výpověď zaměstnance bez varování a udání oprávnujícího důvodu k ukončení zaměstnání. [9]

## **2.4.2 Popis a specifikace pracovního místa**

Popis a specifikace pracovního místa je vypracováván pro všechny pozice ve společnosti a je základnou, ze které vychází společnost při formulaci nabídky zaměstnání a výběrových činnostech. Tyto dokumenty obsahují informace pro plánování lidských zdrojů.

Popis pracovního místa obsahuje název pracovní pozice, počet a kategorizace lidí za které odpovídá, vyjádření účelu pracovního místa a popis povinností. Popis pracovního místa poskytuje představu o charakteru dané pracovní pozice. [7]

„Specifikace požadavků na pracovníka, známá rovněž jako specifikace pracovního místa, specifikace získávání nebo personální specifikace, definuje kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti požadované od držitele daného pracovního místa a také jakékoliv další nezbytné informace o zvláštních požadavcích pracovního místa, jako je fyzická kondice, neobvyklá pracovní doba nebo služební cesty a pobyt mimo bydliště pracovníka. Rovněž stanovuje nebo odkazuje na pracovní podmínky, jako je mzda nebo plat, zaměstnanecké výhody, pracovní doba a dovolená.“ [1, s. 446]

Aby společnost mohla efektivně získávat a vybírat zaměstnance, měla by mít k dispozici aktuální popisy a specifikace pracovních míst.

## **2.4.3 Zvážení alternativ**

Každá společnost se snaží o účelné vynakládání prostředků a snižování nákladů. Proto je důležité při obsazování určitého pracovního místa zvážit alternativy, které může společnost využít. Těmi jsou např. zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi ostatní zaměstnance (lepší využití pracovních sil), pokrytí práce formou přesčasů, pokrytí práce formou částečného nebo dočasného pracovního úvazku, zapojení externích dodavatelů nebo formou dohody o pracovní činnosti či dohody o provedení práce. K těmto možnostem se společnost uchyluje ale jen v případě, že práce na dané pozici nevyžaduje plný úvazek.

## **2.4.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých se založí získávání a pozdější výběr zaměstnanců**

Důležitý krok pro efektivní získávání zaměstnanců je výběr charakteristik a specifikace pracovního místa. Popisy a specifikace pracovních míst bývají velmi rozsáhlé a podrobné, proto musí společnost rozhodnout, které údaje jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz činností na obsazované pracovní pozici



a také jaké požadavky jsou na zaměstnance pro tuto pozici kladeny. Informace, které společnost poskytuje potenciálním uchazečům, mohou významně ovlivnit odezvu na nabídku zaměstnání, proto je důležité dobře sestavit popis a specifikaci pracovního místa, aby organizace nepřicházela o potenciální vhodné uchazeče.

V popisu pracovního místa by se nemělo zapomenout na:

- název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání,
- rozhodující typy pracovních úkolů a za co je zaměstnanec odpovědný,
- místo výkonu práce,
- možnost výcviku a vzdělávání,
- pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a mzdové podmínky.

Ze specifikace pracovního místa jsou nejdůležitější tyto požadavky na zaměstnance:

- vzdělání a kvalifikace,
- dovednosti,
- pracovní zkušenosti,
- charakteristiky osobnosti.

Požadavky na zaměstnance lze dělit hierarchicky podle stupně důležitosti na nezbytné (jsou podmínkou pro práci), žádoucí (nejsou bezpodmínečně nutné, ale přispívají k dobrému výkonu), vítané (nejsou bezpodmínečně nutné, ale zlepšují využitelnost zaměstnance) a okrajové (nejsou nutné pro výkon práce, lze je zajistit jinak). [9]

#### **2.4.5 Identifikace zdrojů uchazečů**

Při identifikaci zdrojů uchazečů řeší společnost otázku obsazení volné pracovní pozice z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Podle zvolení získávání zdrojů vnitřních nebo vnějších si společnost vybírá metody získávání zaměstnanců, dokumenty požadované od uchazečů a metody výběru. [9]

#### **2.4.6 Volba metod získávání zaměstnanců**

Existuje mnoho různých metod, které může společnost využít k získávání zaměstnanců. Metody se mezi sebou liší a každá má své výhody a nevýhody. Lze je rozdělit

podle míry aktivity společnosti (aktivní nebo pasivní), podle směru, kam se společnost obrací především (k vnitřním nebo vnějším zdrojům) nebo podle jednotlivých cest, kterými noví zaměstnanci do společnosti přicházejí.

Jednotlivé metody získávání zaměstnanců se liší svou efektivitou (náklady, rychlostí, spolehlivostí apod.).

Společnosti s image spolehlivého a přitažlivého zaměstnavatele mnohdy nemají o uchazeče nouzi a spoléhají na obsazení co největšího počtu pracovních pozic bez použití inzerce a nákladných metod získávání. [12]

Některé společnosti však musí vybrat takovou metodu získávání zaměstnanců na určitou pozici, která naláká zaměstnance a zároveň je vhodná k obsazení dané pozice. Ne každá metoda je totiž vhodná pro obsazení určité pozice. Volba metody závisí na mnoha faktorech, např. na rozhodnutí o získávání zaměstnanců z vnitřních nebo vnějších zdrojů, požadavcích na zaměstnance, situaci na trhu práce, množství finančních prostředků a rychlosti, se kterou musí společnost obsadit pracovní pozici.

Společnost obvykle nevyužije jen jednu metodu získávání zaměstnanců, ale kombinuje více metod dohromady. Mezi nejčastěji používané metody patří:

- Uchazeči se nabízejí sami

Uchazeči se nabízejí sami společností, které poskytují zajímavou a dobře placenou práci. Společnosti s dobrou pověstí většinou nemívají o zájemce nouzi. Výhodou této metody je to, že společnost ušetří za inzerci. Nevýhodou je naopak to, že uchazeči mnohdy nemají přesnou představu o práci a jsou pro danou pozici nevhodní. Personalisté s nimi ovšem musí jednat a může dojít i k situaci, že náklady, které společnost ušetřila za inzerci, jsou menší, než náklady spojené se ztrátou času, vzniklou jednáním s nevhodnými uchazeči. Pokud společnost nevysílá signál k potenciálním uchazečům, tak nemusí přilákat uchazeče, kteří by byli pro danou práci vhodní. Pravděpodobnost přijetí ne zcela vhodného zaměstnance je proto větší.

- Ústní dotaz nebo nabídka

Personalisté mohou přímo oslovit vyhlédnutého jedince s nabídkou zaměstnání. Pokud nemají vyhlédnutého perspektivního zaměstnance, mohou se ptát svých známých, zda vědí o vhodném zaměstnanci na danou pozici. Tato metoda je vhodná pro obsazování vyšších a odpovědnějších funkcí. Výhodou je, že společnost získá zaměstnance, který splňuje předpoklady pro efektivní výkon zaměstnání a ušetří finanční prostředky, které by vynaložila při využití jiných metod. [9]

- Doporučení současného zaměstnance

Vhodné uchazeče pro společnost lze často získat na základě doporučení stávajících zaměstnanců, kteří jsou o volné pozici a jejím charakteru informováni s předstihem. Výhodou této metody je to, že doporučení společnost získá od zaměstnance, jehož úsudku může věřit, jelikož zaměstnanec si nebude chtít u zaměstnavatele pokazit pověst. Od současných zaměstnanců tak společnost získá bližší a důvěryhodnější informace o silných a slabých stránkách uchazečů, než by získala z životopisu. Pokud má společnost zájem na získávání zaměstnanců pomocí této metody, může podpořit motivaci zaměstnance odměnou za jejich doporučení. [12]

Jedná se o rychlou a levnou metodu získávání zaměstnanců, kteří jsou vhodní odborně i osobními charakteristikami. Avšak personalisté nemohou vybírat z velkého množství zaměstnanců a vzájemně je porovnávat.

- Vývěsky ve společnosti nebo mimo ní

Důležité je umístit vývěsky na takovém místě ve společnosti, kde si jich všimne každý zaměstnanec. Zaměstnanci se mohou sami ucházet o místo, nebo o něm informovat své známé. Společnost může vývěsky umístit i mimo svůj areál na frekventovaných místech, s cílem oslovit co nejvíce potencionálních uchazečů. Vývěsky poskytují uchazečům podrobný popis pracovního místa a požadavky kladené na uchazeče. Tím společnost redukuje přilákání nevhodných uchazečů a personalisté mohou vybírat z velkého množství vhodných uchazečů. Metoda je levná, rychlá a vhodná pro získávání čerstvých absolventů škol nebo méně kvalifikovaných zaměstnanců. Avšak vývěsky osloví jen určitý počet uchazečů z blízkého okolí.

- Letáky vkládané do poštovních schránek

Jednou z dalších metod je doručování letáků na určitém území pomocí pošty. Letáky jsou doručovány prostřednictvím najatých poštovních doručovatelů nebo organizací poskytujících tyto služby. Cílem doručovaných letáků je zaujmout potencionální uchazeče a poskytnout mu všechny potřebné informace. Je dobré se při sestavení letáku poradit s odborníky, případně jim sestavení letáku zadat. Tato metoda umožňuje rychlé získávání manuálních zaměstnanců a zaměstnanců potřebných pouze na dočasnou práci.

Výhody jsou stejné jako u vývěsek a navíc se letáky dostanou k velkému množství potencionálních uchazečů určitého území. Avšak jde o metodu poněkud dražší.

Nevýhodou je, že metoda umožňuje získávat pouze méně kvalifikované zaměstnance a efektivnost závisí na množství letáků vkládaných do poštovních schránek.

- Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Metoda používaná pro získání čerstvých absolventů škol, kteří mohou dočasně pracovat pro společnost o prázdninách nebo na částečný úvazek během studia. Společnosti často spolupracují se vzdělávacími organizacemi, a proto mají informace o obsahu vzdělávání a profilu studenta. Školy mohou doporučit vhodného studenta (absolventa) nebo se společnost sama zajímá o konkrétní studenty a získá tak o nich více informací. Tato metoda je sice levná, ale studenti či absolventi nemají pracovní zkušenosti a je třeba jim pomoci se zácvikem a adaptací ve společnosti. Sezónnost nástupu brání získávání absolventů škol v průběhu celého roku.

- Spolupráce s úřady práce

Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání mezi společnostmi a uchazeči, kdy společnost sdělí úřadu práce své požadavky na zaměstnance a úřad práce bezplatně zjistí potřebné informace o uchazeči a zajistí předběžný výběr. Společnost musí být připravena k součinnosti.

Nezaměstnaní s vyšší kvalifikací si většinou hledají práci jinými způsoby než přes úřad práce, a proto je na úřadu práce většinou registrován jen omezený výběr uchazečů, a to zejména uchazeči s nižší kvalifikací, obtížně umístitelní a uchazeči vyššího věku. Ale i mezi nimi se dají najít schopní zaměstnanci, kteří mohou přinášet společnosti zisk.

- Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen

Pokud společnost hledá vysoce kvalifikované zaměstnance se zkušenostmi, může využít služeb komerčních zprostředkovatelen. Na doporučení jiných společností nebo na základě dobré pověsti si společnost vyhledá komerční zprostředkovatelny. Těm poté podrobně formuluje své požadavky na zaměstnance a musí být připravena k součinnosti.

Zprostředkovatelna provede ve spolupráci s personalisty nebo sama předvýběr. Společnost poté vybere vhodného uchazeče pro zaměstnání. Tento proces může být velmi rychlý, jelikož zprostředkovatelny mají mnohdy ve svých registrech vhodné uchazeče evidovány. Společnost tak může získat vysoce kvalifikované specialisty. Záporům použití této metody jsou vysoké náklady, které nemusí odpovídat kvalitě a spolehlivosti služeb zprostředkovatelen. [9,10]

- Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Inzerování vede k získání relativně malého počtu vhodných uchazečů. Inzerát je efektivní způsob jak rychle zveřejnit informace o obsazovaném pracovním místě uchazečům. Inzerce bývá nejčastěji v novinách, časopisech, odborném tisku, může se také objevit v rádiu

nebo televizi. Proto si inzerce všimne velký okruh lidí. O volném pracovním místě se tak dozví větší množství uchazečů než při jiných způsobech získávání zaměstnanců. Inzerování je poměrně drahá metoda a nevyplácí se na ní šetřit. Dobře sestavený inzerát by měl obsahovat detailní informace o pracovním místě a požadavcích na schopnosti zaměstnance, aby odradil nevhodné a přilákal vhodné uchazeče.

- Používání internetu

V dnešní době má téměř každá společnost svou internetovou adresu, kde uveřejňuje informace o společnosti a také zde může umisťovat i nabídky volných pracovních míst. Existuje také mnoho personálních serverů, kam mohou společnosti umístit své inzeráty, uchazeči vkládat životopisy a vyhledávat v personálních inzerátech. Tato metoda se používá při hledání kvalifikovaných zaměstnanců na vyšší pozice nebo při hledání absolventů škol.

Výhodou metody je nízká cena, operativnost, možnost sdělit detailní informace o společnosti, obsazovaném místě, pracovních podmínkách a požadavcích na zaměstnance, možnost využití elektronických dotazníků a elektronických formulářů pro životopis.

Nevýhodou je omezené množství lidí, kteří využívají internet. V okruhu uživatelů internetu nejsou zastoupeny všechny kategorie zaměstnanců.

## **2.4.7 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů**

Společnost potřebuje dostatečné množství kvalitních informací, aby mohla snadněji a spolehlivěji vybrat nejlepšího uchazeče o práci. Tyto informace získá prostřednictvím zvolených dokumentů požadovaných od uchazečů a opírá se o ně při předvýběru a hlavně při výběru zaměstnanců. Od různých uchazečů se požadují různé dokumenty, volba dokumentů záleží na povaze obsazovaného pracovního místa.

Mezi dokumenty které, jsou vyžadovány od uchazečů patří:

- dotazník,
- životopis,
- doklady o vzdělání a praxi,
- reference, tj. hodnocení z předchozího zaměstnání,
- průvodní dopis. [9]

### **2.4.7.1 Dotazník**

Dotazníky poskytují společnosti informace o uchazečích vyhovujících požadavkům obsazovaného pracovního místa. Dotazníky obsahují údaje o kvalifikaci, vzdělání,

předchozích zaměstnáních ale i osobní údaje a jsou použitelné jako dokument evidence zaměstnanců.

„Existují dvě základní formy dotazníků:

- jednoduchý dotazník, který umožňuje uvést jen holá fakta a
- tzv. otevřený dotazník, ve kterém mohou uchazeči podrobněji popsat některé skutečnosti, zaujmout postoje a případně se vyjádřit k některým otázkám.

Obě formy dotazníku mají první část zpravidla stejnou. Ta obsahuje základní identifikační údaje, především:

- název zaměstnání, o něž se uchazeč uchází,
- příjmení a jméno uchazeče,
- tituly,
- adresa trvalého bydliště,
- adresa přechodného bydliště,
- datum a místo narození uchazeče,
- rodné číslo uchazeče,
- číslo občanského průkazu,
- státní příslušnost uchazeče,
- rodinný stav uchazeče,
- počet dětí, resp. počet nezaopatřených dětí,
- vzdělání a odborná příprava uchazeče s informacemi o absolvovaném druhu učňovské, střední či vysoké školy a o absolvovaném oboru,
- informace o absolvovaných odborných kurzech a školeních v rámci podnikového vzdělávání,
- další informace, např. o řidičském průkazu, pasu, branné povinnosti apod.

Ve druhé části dotazníku se obě formy odlišují.

Jednoduchý dotazník umožňuje uchazeči uvést pouze holá fakta o následujících skutečnostech:

- výčet předchozích zaměstnání, včetně názvu a adresy zaměstnavatele, a to v chronologickém či obráceném chronologickém pořadí a s uvedením data začátku a konce zaměstnání,
- pracovní zkušenosti jiné, než vyplývají z absolvovaného vzdělání a odborné přípravy, popřípadě výčtu předchozích zaměstnání,

- některé informace o posledním zaměstnání (výše platu, odměny a prémie).

Otevřený dotazník v této části umožňuje uchazeči, aby se podrobněji rozepsal o některých skutečnostech, např. o:

- své dosavadní kariéře, a to v dostatečném detailu,
- svém současném pracovním zařazení, o pracovních podmínkách s ním souvisejících (např. platových),
- detailech všech předchozích zaměstnání, především pak posledního,
- svých zálibách a zájmech,
- svých silných a slabých stránkách,
- tom, co jej až dosud na jeho práci nejvíce uspokojovalo,
- co jej přitahuje na zaměstnání, o něž se uchází,
- čím může přispět podle svého mínění k úspěšnému vykonávání práce, o níž se uchází,
- jak si představuje svou kariéru v průběhu příštích např. pěti let,
- na jaké stránky rozvíjení svých pracovních schopností by se chtěl zaměřit (zájem o účast v podnikovém či jiném vzdělávání) apod.

Závěrečná část dotazníku je u obou forem stejná:

- reference, tj. uvedené jmen osob, které mohou o uchazeči podat informace,
- termín, kdy by uchazeč mohl nastoupit v případě, že bude přijat (informace o výpovědní lhůtě u předchozího zaměstnavatele),
- podpis uchazeče,
- datum.“ [9, s. 92]

#### 2.4.7.2 Životopis

Jedním ze způsobů podávání žádosti o místo je životopis. Tento způsob je často používaný a populární, jelikož jej uchazeč může opakovaně použít při změně pracovního místa. Životopis by měl obsahovat chronologický přehled pracovního života uchazeče a jeho rozsah by se měl omezit na jednu, nanejvýš dvě strany formátu A4. Uchazeči jsou mnohdy požádáni, aby doplnili životopis o průvodní dopis, kde objasní důvody, proč by měli dostat danou pracovní pozici. [4]

Existují tři typy životopisů, které mohou uchazeči využít. Prvním z nich je tzv. **volný životopis**, u kterého si uchazeč zvolí sám jaký obsah a formu bude jeho životopis mít.

Informace získané z volných životopisů různých uchazečů se však obtížně porovnávají, protože autor volného životopisu klade důraz na fakta, která jsou pro něj důležitá a ukazují ho v co nejpozitivnějším světle. To umožňuje uchazečům skrýt mezery v jejich pracovní historii a upozornit na nejzajímavější skutečnosti z jejich života.

Pokud společnost požaduje od uchazečů **strukturovaný životopis**, informuje uchazeče o detailních pokynech, co a v jakém pořadí má být uvedeno a jakou podobu a styl má životopis mít. V některých případech uchazeč dostane už předepsaný životopisný dotazník. Strukturované životopisy od různých uchazečů jsou přehledným zdrojem informací a lehce se porovnávají.

**Polostrukturovaný životopis** využívá prvků volného i strukturovaného životopisu. Uchazeč je informován o údajích, které by měly být v životopisu popsány, a ostatní ponechá na něm. Tato forma umožňuje získat informace o vzdělání a praxi uchazeče a zároveň jeho osobnosti.

#### **2.4.7.3 Doklady o vzdělání a praxi**

Společnost požaduje od uchazečů doložení dokladů o dosaženém vzdělání a praxi v oboru, případně v příbuzném oboru. Může požádat uchazeče, aby doložil i další doklady.

Doklady o vzdělání jsou např. výuční list, maturitní vysvědčení, diplom absolventa vyšší odborné školy, vysokoškolský diplom s vysvědčením o státní zkoušce apod. Doklady o prokázání praxe jsou např. pracovní smlouvy na výkon určitého typu činnosti, zápočtový list apod.

Společnost by měla při posuzování dokladů o vzdělání a praxi brát v úvahu, že stejný titul z různých vysokých škol, ale i ze stejné vysoké školy neznamena stejnou úroveň znalostí a dovedností uchazečů. Praxi by měla posuzovat podle délky, ale také podle obsahu a získaných zkušeností. [10]

#### **2.4.7.4 Reference**

Reference jsou dokumenty, které poskytují společnosti informace o hodnocení uchazeče z předchozího zaměstnání. Jsou však považovány za nespolehlivý zdroj informací, jelikož bývají zkreslené subjektivním postojem zaměstnavatele k odcházejícímu zaměstnanci. Zaměstnavatel může chtít svým posudkem zaměstnance poškodit nebo ho naopak vychválit. Proto se reference v českých společnostech příliš nevyužívají.



#### **2.4.7.5 Průvodní dopis**

Užitečným doplněním životopisu i ostatních dokumentů je průvodní dopis od uchazeče. V něm uchazeč objasňuje, proč se o danou pozici zajímá, jaký přínos může společnosti nabídnout a proč by měla vybrat právě jeho. Personalisté si tak mohou vytvořit obrázek o uchazečově osobnosti, jeho názorech, myšlenkách a komunikačních schopnostech.

#### **2.4.8 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání**

Formulace nabídky zaměstnání hraje v procesu získávání zaměstnanců významnou roli. Měla by obsahovat určité náležitosti a informace o společnosti a obsazované pozici. Zanedbání, nebo opominutí těchto informací může snižovat míru odezvy na nabídku ze strany potencionálních uchazečů. Mezi uchazeči mohou být zaměstnanci z vnitřních nebo vnějších zdrojů společnosti. Důraz je kladen také na umístění a formu nabídky zaměstnání. Nevhodné místo a způsob uveřejnění a nevhodná prezentace vede k neefektivnímu nakládání s prostředky a úsilím na získání zaměstnanců.

#### **2.4.9 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi**

V době mezi uveřejněním nabídky zaměstnání a termínu ukončení pro předkládání žádostí o zaměstnání shromažďují personalisté dokumenty a informace od uchazečů. Tyto dokumenty porovnávají, kontrolují jejich úplnost, správnost a jednají s uchazeči. [9]

#### **2.4.10 Předvýběr uchazečů**

Úspěšná nabídka zaměstnání obvykle přiláká velké množství uchazečů o zaměstnání a se všemi není možné provést pohovory. Proto je nutné zredukovat počet uchazečů na nejvhodnější z nich, kteří poté projdou samotným procesem výběru. Tento proces je nazýván předvýběr a provádí se na základě písemných informací z dokumentů, které předložili uchazeči. [7]

Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin:

- velmi vhodní (jsou pozváni k dalším výběrovým procedurám),
- vhodní (jsou v případě nedostatečného množství velmi vhodných uchazečů také pozváni k dalším výběrovým procedurám),
- nevhodní (nesplňují požadavky a proto je jim zaslán zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci).

#### **2.4.11 Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám**

Závěrečný krok procesu získávání zaměstnanců je sestavení seznamu vhodných uchazečů. Ti jsou vyzváni, aby se dostavili k výběrovému řízení. Jako optimální počet na jednu pracovní pozici je považováno pět až deset uchazečů. Při obsazování vedoucích a vyšších pracovních pozic je výhodnější mít větší počet uchazečů. [9]

### **2.5 Výběr zaměstnanců**

„Sestavením seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám, začíná další etapa obsazování volného pracovního místa – výběr pracovníků.

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů prošlých sítí předvýběru bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa i požadavkům firmy, bude nejen odborně zdatný, ale přispěje i k vytváření harmonických mezilidských vztahů ve firmě. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i charakterové vlastnosti uchazeče.“ [9, s. 104]

#### **2.5.1 Metody výběru zaměstnanců**

Mezi nejčastěji používané metody výběru zaměstnanců patří pohovor, assessment centre, testování, grafologie, lékařské vyšetření a ukázka práce. Aby byl výběr zaměstnanců co nejefektivnější, používají se různé kombinace těchto metod. Volba metod výběru záleží na povaze obsazovaného pracovního místa.

##### **2.5.1.1 Pohovor**

Mezi nejpoužívanější metodu výběru zaměstnanců patří pohovory. Jedná se o relativně levnou metodu, která umožňuje personalistům setkat se a pohovořit si s uchazečem před přijetím. Pohovor přináší společnosti i personalistům informace o jejich vzájemných požadavcích a představách. Aby byl pohovor úspěšný, měl by být spolehlivý, předem připravený a jasně strukturovaný. Prostředí, kde se bude pohovor konat, by mělo být klidné, ničím nerušené a mělo by působit neformálně. [13]

Provádění pohovoru je obtížný psychický a sociální úkon. Řízení plynulé sociální výměny při okamžitém zpracování informací o uchazeči, dělá z pohovoru jeden z nejobtížnějších manažerských úkolů.

Pohovory mohou přispět k předpovědi pracovního výkonu, kognitivních schopností a dalších svědomitostí uchazeče. Umožňují tazatelům shromáždit informace, které nejsou schopni zjistit z dokumentů obdržených od uchazeče. [3]

Existují tři různé typy pohovorů:

- Individuální pohovory (pohovory typu 1+1)

Patří mezi nejběžnější metodu výběru zaměstnanců. Jedná se o rozhovor mezi čtyřma očima, ve kterém vedoucí pracovník navazuje užší kontakt s uchazečem a snaží se zjistit některé skutečnosti a povahové rysy o uchazeči. Nevýhodou při provádění pohovoru jen s jediným posuzovatelem je, že posuzovatel může učinit chybné nebo povrchní rozhodnutí na základě osobních sympatií či antipatií. Proto je dobré provádět sérii individuálních pohovorů nebo pohovorů před panelem tazatelů.

- Pohovorové panely

Skupina dvou nebo více tazatelů provádí pohovor s uchazečem. Panel tvoří nejčastěji majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník a bezprostřední nadřízený, případně budoucí kolega, který zná povahu a požadavky pracovního místa a psycholog, který posoudí osobnost a charakterové vlastnosti uchazeče. Výhodou panelu je sdílení informací, snížení výskytu překrývajících se otázek a snadnější zaznamenávání průběhu pohovoru. Tazatelé spravedlivěji, přesněji a subjektivněji posuzují uchazeče. Nevýhodou je, že se uchazeč může cítit jako u výsledku a proto může být nervózní či vystresovaný.

- Výběrová komise

Pokud má zájem na rozhodování o výběru více stran, svolá se výběrová komise. Výběrová komise je pověřená a svolávaná orgány společnosti a je oficiálnějším a větším výběrovým panelem. Výhodou je, že umožňuje různým lidem podívat se na uchazeče a vyměnit si navzájem své poznatky a dojmy. Nevýhod je více a to především neplánovanost a náhodnost otázek pokládaných členy výběrové komise, uchazeči nemohou plně rozvést své myšlenky a argumentovat pro sebe. Výběrové komise mohou upřednostňovat sebejisté a komunikativní uchazeče působící dobrým dojmem, ale mohou přehlédnout jejich slabé stránky kvůli povrchnímu zkoumání. Uchazeči mohou před komisí znervóznět a členové komise podhodnotí jejich kvality, ačkoliv jsou na pracovní místo vhodné. [2, 9]

Nedostatky uvedených typů pohovorů lze eliminovat použitím tzv. strukturovaného či nestrukturovaného pohovoru.

U **strukturovaného pohovoru** má tazatel na uchazeče předem připravené otázky. Ty slouží k porovnání všech uchazečů podle stejných kritérií. Nevýhodou je, že otázky u

strukturovaného pohovoru jsou obecně známé a uchazeč si může předem připravit odpovědi. Proto by si měli tazatelé na uchazeče připravit i neočekávané a neobvyklé otázky a sledovat reakce uchazečů, které prozradí více o jejich osobnosti a pomohou tazatelům lépe identifikovat profil uchazeče. Vedle verbální komunikace by tazatelé měli sledovat i neverbální projev uchazeče, který poodhalí postoje a pocity uchazeče a napoví tazateli, do jaké míry se shoduje slovní výpověď s řečí těla. [6]

**Nestrukturovaný pohovor** umožňuje tazateli lépe posoudit osobnost uchazeče a zjistit zajímavé skutečnosti např. o jeho odborné způsobilosti, sociálních charakteristikách a motivaci k práci. Je však poměrně málo spolehlivý a je těžší vzájemně porovnat různé uchazeče. Při nestrukturovaném rozhovoru může tazatel lehce sklouznout k osobním otázkám, které se nevztahují k požadavkům pracovního místa.

Pro důkladné posouzení uchazeče a snazší výběr je často používán **polostrukturovaný pohovor**, který je spojením strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru. [9]

Strukturovaný pohovor musí být dokumentován kvůli případným stížnostem. Dokumenty jsou archivovány a s jejich pomocí se zkoumá efektivnost výběru zaměstnanců.

### 2.5.1.2 Assessment centre

Jde o metodu, která se používá při výběru budoucích zaměstnanců. Jedná se o soubor úkolů a testů, který ověřuje kritéria uvedená v profilu zaměstnance. Jde o standardizované hodnocení jednání člověka pomocí navzájem se doplňujících metod a technik. Kombinací metod se zjišťují schopnosti uchazeče vzhledem k nárokům na zaměstnání. Hodnocení provádí více hodnotitelů, aby bylo objektivní a vytvořil se o uchazeči úplnější obrázek. Hodnocení se vztahuje k potřebám daného pracovního místa. Úsudky o jednání účastníků jsou formulovány pomocí specifických simulací. Na setkání hodnotitelů se diskutuje o celkovém hodnocení účastníků a dílčí hodnocení jsou spojena do komplexní úvahy o jednání jednotlivých účastníků. Údaje jsou vyhodnoceny a vytvoří se pořadí umístění uchazečů.

Příprava této metody výběru vyžaduje odborné znalosti. Hodnotitelé by měli být vyškoleni. Výběrové testy se mohou protáhnout na dva nebo tři dny, a proto jsou s touto metodou spojeny poměrně vysoké náklady. Z tohoto důvodu se tato metoda používá při výběru zaměstnanců na vyšší pracovní pozice, a to nejčastěji u manažerů a specialistů. [4, 6]

### 2.5.1.3 Testování

Metoda psychologického testování doplňuje metodu pohovoru a v poslední době je často využívána. Zvyšuje vypovídací hodnotu pohovorů a používá se při hodnocení velkého množství uchazečů s podobnou kvalifikací a průpravou. Je metodou prověřování potenciálu uchazečů a získávání objektivních informací o jejich schopnostech a charakteristických rysech. Aby byly testy spolehlivé a nezvýhodňovaly určité skupiny lidí před jinými, musí být zajištěna jejich validita (platnost, vhodnost) a profesionálnost. Psychologických testů je velké množství a ne všechny se hodí pro každou společnost a každé pracovní místo. Proto by měla mít společnost jasno, které vlastnosti uchazečů chce prověřit. [4]

**Testy inteligence** - jsou zaměřené na kognitivní a intelektové schopnosti. Hodnotí výkon uchazečů při logickém myšlení, řešení problémů, učebních schopnostech či analytických dovednostech. Zkoumají také uchazečovy verbální a matematické dovednosti. Snaží se změřit duševní, mechanické nebo smyslové dispozice uchazeče o zaměstnání. Testy jsou obvykle vyplňovány za standardizovaných podmínek tužkou do připravených formulářů. Cílem testů inteligence je předpovědět budoucí pracovní výkon uchazečů. [4, 6]

**Testy specifických dovedností a schopností** - jsou zaměřené na duševní a fyzické schopnosti, jako jsou kancelářské dovednosti, manuální zručnost nebo psychomotorické schopnosti, pracovní ukázkové testy a práce s textovými editory. [6]

**Testy osobnosti** - mají formu dotazníku a nemají žádné správné nebo špatné odpovědi. Měří osobnostní charakteristiky a odráží stabilní rysy, které je možné odhalit v typickém chování. Je důležité vysvětlit uchazečům jaký je vztah testu k výkonu nabízené práce. Testující společnosti obvykle poskytují uchazečům zpětnou vazbu, týkající se výsledků. Testy prověřují aspekty osobnosti, které souvisejí s výkonem v zaměstnání.

Osobnostní dotazníky jsou konstruovány tak, aby uchazeči popsali sami sebe v rámci rozsahu charakteristik a rysů. Dotazníky obsahují otevřené otázky týkající se preferovaných aktivit a uzavřené otázky, kde uchazeči vybírají z množství možností tu, která jim nejlépe odpovídá. Nevýhodou je, že uchazeči mohou zvolit odpovědi, o kterých si myslí, že jsou očekávané. Proto nejsou výsledky testů vždy spolehlivé a měly by být použity jako část širšího procesu výběru v kombinaci s jinými metodami. [7]

Použití psychologických testů vyžaduje značnou odbornost a zkušenosti. Testy sestavují externí odborníci a proto je metoda testování poměrně nákladná. Problémem testů je také to, že jsou často převzaty ze zahraničí a jejich konstrukce a interpretace ne vždy odpovídá místním podmínkám a mentalitě. [9]

#### 2.5.1.4 Grafologie

Tato metoda se používá jako doplňující posouzení uchazeče. Jedná se o rozbor písma, pomocí něhož se posuzují osobnostní vlastnosti uchazeče. Takovéto posouzení uchazeče je však nespolehlivé a náročné na znalost interpretace znaků písemného projevu, a proto se příliš nepoužívá.

#### 2.5.1.5 Lékařské vyšetření

Lékařské vyšetření se běžně nevyžaduje. Doložení lékařského vyšetření se doporučuje v situacích, kdy by zaměstnanec mohl ohrozit zdraví svých spolupracovníků či zákazníků. Využívá se hlavně při práci, ve které je zaměstnanec v kontaktu s potravinami. [9]

#### 2.5.1.6 Ukázka práce

Součástí výběrového procesu může být i ukázka práce, která podává dodatečné informace o uchazeči bez nákladné přípravy na assessment centra. Po uchazeči je požadováno, aby vypracoval určitý úkol, který je součástí daného zaměstnání. Zpracovaný úkol demonstruje schopnosti, které jsou hlavní a integrální součástí zaměstnání. [7]

**Tabulka č. 2.1 Validita metod výběru zaměstnanců podle M. Smithe**

<b>Metoda výběru</b>	<b>Validita</b>
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

**Zdroj: KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, 2011, str. 108**

### **2.5.2 Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče**

Proces rozhodování je vyvrcholením všech metod získávání zaměstnanců. Rozhodnutí musí být racionální, vysvětlitelné, nestranné a založené na pokud možno objektivních kritériích. Pokud byly kroky personalistů při získávání a předvýběru efektivní, získali několik velmi dobrých uchazečů. A proto mohou mít různí účastníci pohovorů různé názory a navrhnout výběr různých uchazečů. Proces rozhodování by měl být řízen stejným způsobem jako ostatní části získávání a výběru. [13]

Důležité je propojit všechny informace, které personalisté od uchazečů získali, a zahrnout je do celkového hodnocení každého uchazeče, aby mohli vybrat nejvhodnějšího. K tomu se využívá matice, kterou personalisté vytvořili při přípravě profilu zaměstnance. Po propojení všech získaných informací, jsou personalisté připraveni vybrat nejvhodnějšího uchazeče. Většinou se postupuje postupným vylučováním nejméně vhodných uchazečů a zhodnocením vhodnosti ostatních uchazečů. Personalisté by si měli vyjasnit důvody, proč nevhodní uchazeči nevyhovují stanoveným kritériím. Také by si měli připravit určitou zpětnou vazbu v případě zdůvodnění rozhodnutí o nepřijetí, o které uchazeč může požádat. Poté personalisté zhodnotí ostatní uchazeče a vyplní matici hodnocení, pomocí které zjistí, který uchazeč splňuje nejlépe daná kritéria. Nakonec porovnají uchazeče navzájem. O uchazeči, kterého se personalisté rozhodnout přijmout, mají z matice informace užitečné pro potřeby úvodního zaškolení a dalšího osobního rozvoje.

### **2.5.3 Informování uchazečů o rozhodnutí**

Nejdříve by měl být kontaktován uchazeč, kterého se personalisté rozhodli přijmout. V případě, že se uchazeč rozhodne nabídku odmítnout, mají personalisté možnost nabídnout místo jinému uchazeči. Pokud nabídku přijme, vstupuje do právně závazného vztahu. Zaměstnavatelé informují uchazeče obvykle telefonicky, aby řekli uchazeči přímo, že chtějí, aby přijal dané místo. Mohou využít i e-mail nebo poslat dopis, ale to působí poněkud chladně. [4]

Neúspěšní uchazeči by měli být informováni co nejdříve, obvykle jakmile preferovaný uchazeč přijme nabídnuté místo. Mělo by s nimi být jednáno zdvořile a s určitou citlivostí. Většina uchazečů, kteří prošli výběrem, se vážně uchází o dané místo a investovali do něj svůj čas i naději. Zaslouhují si proto nějaké ohledy. Neúspěšní uchazeči mohou být navíc stále úspěšnými potenciálními uchazeči v budoucnosti nebo zákazníky, které by nebylo dobré si znepřátelit. [7]

## **Shrnutí teoretické části**

V teoretické části jsem popsala proces získávání a výběru zaměstnanců pomocí odborné literatury. Od vzniku volného pracovního místa následuje sled činností, které musí personalisté provést. Pokusila jsem se tyto činnosti chronologicky seřadit a popsat. Zaměřila jsem se na problematiku řízení lidských zdrojů, z jakých zdrojů může společnost vybírat zaměstnance, jaký je obecný postup při získávání zaměstnanců a následný výběr zaměstnanců pomocí různých metod. Na správně zvolených metodách výběru zaměstnanců závisí výběr nejvhodnějšího uchazeče, proto byly tyto metody v teoretické části podrobně popsány.



### 3 Charakteristika organizace

Obr. 3.1



**Zdroj: [www.adriana.cz](http://www.adriana.cz)**

Společnost Adriana sídlí v Litovli cca 20 km od Olomouce a v současnosti je největším výrobcem těstovin v České republice.

Společnost Adriana byla postavena v roce 1992 na „zelené louce“ jako přidružená výroba JZD Červenka. V roce 1995 byla tato přidružená výroba od JZD Červenka odkoupena, a tím byl položen základní kámen vzniku společnosti Adriana, s výrobní kapacitou 3,5 tun těstovin za hodinu. Ve svých počátcích společnost Adriana zaměstnávala 55 zaměstnanců. V roce 1998 byl ve společnosti Adriana zaznamenán velký propad výroby z důvodu uzavření ruských trhů a společnost Adriana se tak dostala do finanční krize. V roce 2003 proto přistoupili do společnosti Adriana další dva společníci z firmy Bratři Zátkové Boršov nad Vltavou. Zápisem do obchodního rejstříku dne 21. prosince 2009 byla ustavena obchodní firma Europasta SE se sídlem v Boršově nad Vltavou, která vznikla fúzí několika společností. Základní kapitál činil 108 000 000,- Kč a vznikl vložím 36 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 3 000 000,- Kč. Společnost Adriana se stala jednou z nejdůležitějších divizí středoevropského výrobce těstovin obchodní firmy Europasta SE. V současnosti je společnost Adriana nejmladší firmou tohoto koncernu s nejvyšší výrobní kapacitou. Mezi další divize Europasty SE patří Bratři Zátkové, TERO Rosice a dceřiná obchodní společnost s působností na slovenském trhu Ideál Slovakia s r.o. [14, 16]

Předmětem podnikání obchodní firmy Europasta SE je pronájem nemovitostí bytů a nebytových prostor, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, mlynářství, pekařství, cukrářství, montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, silniční motorová doprava – nákladní.

Statutárním orgánem společnosti Adriana je představenstvo.

Ve společnosti Adriana se ve výrobním úseku pracuje v nepřetržitém provozu ve 4 směnách (jedna směna má 12 hodin). Ostatní úseky mají jednosměnný provoz. Sklad hotových výrobků a materiálně technického zabezpečení má provoz dvousměnný a nepřetržitý.

V nedávné době byla ve společnosti Adriana postavena nová výrobní linka, která zvýšila objem produkce o 4 tuny za hodinu, a proto byla společnost Adriana nucena navýšit počet zaměstnanců. [14]

### 3.1 Výroba

Společnost Adriana je vybavena špičkovou italskou technologií se systémem T.A.S. (Thermo-active-system), kterou dosud nevlastní žádná jiná tuzemská firma. Tato technologie umožňuje použití velmi vysokých teplot (až 120 °C) při sušícím procesu. Vyrobené těstoviny jsou tak téměř sterilní, což dokazují výsledky laboratorních testů, kterým jsou těstoviny podrobeny v závěrečné fázi výrobního procesu. Celá výroba těstovin je pod přímým dohledem italských specialistů. Objem výroby je v současné době 48 000 tun za rok. Tento objem trojnásobně převyšuje možnosti ostatních tuzemských společností a řadí společnost Adriana mezi nejmodernější středoevropské výrobce. Jednotlivé druhy těstovin jsou vyráběny na čtyřech výrobních linkách.

Společnost Adriana nabízí 36 druhů bezvaječných těstovin ve třech základních řadách:

- Adriana Standard - těstoviny bezvaječné vyráběné z nejlepších druhů polohrubé mouky s přidáním zlepšujících ingrediencí. Tuto surovinu odebírá společnost Adriana od 15-ti významných dodavatelů z Moravy i Čech. Těstoviny jsou prodávány v zelených obalech se třemi hvězdičkami.
- Adriana Exclusive - jsou bezvaječné těstoviny vyráběné z tvrdé pšenice semoliny (durum wheat), která je dovážena z Rakouska a Itálie. Těstoviny vyrobené ze semoliny jsou špičkové kvality – nelepí se, nerozvaňují a drží svůj tvar. Semolina používaná na výrobu těstovin má vysoký obsah pigmentu, vysoce jakostní lepek, který těstovinám dává přirozenou žlutou barvu. Tento lepek je podstatně pevnější než lepek v potravinářských pšenicích, drží hmotu pohromadě a těstovina se nerozvaří. Těstoviny jsou prodávány v červených obalech s pěti hvězdičkami.

- Adriana Exclusive Line – jsou bezvaječné nudle vyráběné z tvrdé pšenice semoliny (durum wheat). Jsou vyráběné stejně jako domácí nudle válcováním a vykrajováním. [15, 16]

Dalším produktem, vyráběným společností Adriana je Toskánská omáčka, což je chutná jemná příloha k těstovinám. Obsahuje vybrané druhy zeleniny, speciální rajčatový protlak a koření. Tato omáčka je vyráběna společností Adriana ve spolupráci se společností Alibona Litovel. Toskánská omáčka získala v roce 2000 na mezinárodním potravinářském veletrhu v Brně prestižní cenu ZLATÁ SALIMA.

Obrázky těstovin Adriana a Toskánské omáčky jsou obsaženy v příloze č. 1.

### **3.2 Partneri tuzemsko**

V tuzemsku jsou těstoviny společnosti Adriana distribuovány celoplošně za pomoci regionálních zástupců a stále se dynamicky rozšiřující sítě obchodních řetězců. Výrobky společnosti Adriana je možné koupit v největších a nejznámějších supermarketech, jakými jsou Albert, Globus, Interspar, Makro a Coop. Kromě těchto řetězců jsou zásobovány i velkoobchody zaměřené na distribuci maloobchodních prodejen a gastronomických provozů.

### **3.3 Partneri export**

Větší část produkce společnosti Adriana je distribuována do zahraničí. Jde především o 15 druhů těstovin ze základní “zelené řady”, ale růst byl zaznamenán také v exportu semolinových druhů “červené řady” těstovin.

Nejvýznamnějšími odběrateli jsou země střední Evropy, především Slovensko, Polsko a Maďarsko. Dalšími významnými obchodními partnery jsou odběratelé z pobaltských republik - Litvy, Lotyšska, Estonska a rovněž stále se rozvíjející obchodní vazby s Chorvatskem a Slovinskem.

Své místo zaujímá samozřejmě i trh zemí bývalého Sovětského svazu, k nimž patří Ukrajina, Kazachstán a zejména pak Rusko. Odběrateli z této skupiny jsou zákazníci z kaliningradské a moskevské oblasti, kteří zboží distribuují dále po celém Rusku.

Mezi další zahraniční odběratele patří také Izrael a z Afrických zemí např. Nigérie, Senegal a republika Pobřeží slonoviny. [15]

### 3.4 Základní údaje

EUROPASTA SE

divize Adriana

výrobce těstovin

Tři Dvory 97

784 01 Litovel

tel: +420 585 153 713

fax: +420 585 153 710

E-mail: [info.adriana@europasta.eu](mailto:info.adriana@europasta.eu)

Web: [www.adriana.cz](http://www.adriana.cz)

### 3.5 Organizační struktura

Společnost Adriana je rozčleněna do jednotlivých organizačních úseků. Za každý úsek odpovídá jeden vedoucí.

V současné době je zaměstnáno ve společnosti Adriana 139 zaměstnanců, převážně z Litovle a okolí. Podle profesního zaměření jsou rozděleni zaměstnanci na THP, kterých je 21, zaměstnanců v dělnických profesích je 90, skladníků 20 a 8 je režijních zaměstnanců. Z celkového počtu zaměstnanců je 30% žen a 70% mužů. Podle výše dosaženého vzdělání tvoří 12% z celkového počtu zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, 23% jsou zaměstnanci se středoškolským vzděláním a 65% zaměstnanců je vyučeno. Podle věku je zastoupena nejvyšší skupina zaměstnanců ve věku od 26 – 45 let, kterých je 65%, 20% jsou zaměstnanci od 18 – 25 let a 15% jsou zaměstnanci nad 45 let. [14]

Organizační struktura společnosti Adriana je uvedena v příloze č. 2.

## **4 Analýza současného stavu**

Tato kapitola je zaměřena na popis a analýzu současného stavu získávání a výběru zaměstnanců.

### **4.1 Metodologie**

Část této kapitoly bude věnována popisu procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Adriana. Všechny informace potřebné ke zpracování této části bakalářské práce byly získány na základě rozhovoru s ředitelkou a personalistkou společnosti Adriana a z interních dokumentů společnosti Adriana. Ve druhé části budou analyzovány výsledky z dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci společnosti Adriana.

### **4.2 Získávání zaměstnanců**

Společnost nemá personální oddělení. Personální činnosti má na starosti personalistka Adrian, která je zároveň mzdovou účetní a zástupkyní ředitelky. Personalistka, po dohodě s vedoucím úseku má tedy odpovědnost za získávání a výběr zaměstnanců.

#### **4.2.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců**

Plánování potřeby lidských zdrojů vychází z podnikatelského záměru, z obchodních cílů do budoucna (na které země se zaměřit) a cenové politiky. V současné době je vysoká produkce výrobků z důvodu navýšení výroby a získávají se noví zaměstnanci z vnějších zdrojů, ale přednostně se využívají zaměstnanci z vlastních zdrojů.

Jednou za rok je zpracováván projekt zaměřený na lidské zdroje, ve kterém je určeno, zda bude potřeba výhledově navýšit nebo naopak snížit počet zaměstnanců. V projektu je dále uvedeno, jak velký bude předběžný rozpočet, co se týče mezd a benefitů s výhledem na jeden rok dopředu. [14]

#### **4.2.2 Popis a specifikace pracovního místa**

Pro každé pracovní místo je uveden popis a požadavky s ním související. Popis je vytvořen vedoucím úseku, kterého se pracovní pozice týká. Popis a specifikace jsou jasně

stanoveny v kartě pracovního místa a obsahují název pracovní pozice, vztahy podřízenosti a nadřízenosti, povinnosti, požadavky na vzdělání, praxi, jazykové znalosti, potřeba určitých oprávnění aj.

#### **4.2.3 Zvážení alternativ**

Pokud je ve společnosti Adriana uvolněno pracovní místo, je na vedoucím příslušného úseku, aby zvážil a navrhl, zda bude volná pozice obsazena novým zaměstnancem, rozdělena odpovědnost a povinnosti s ní spojené mezi stávající zaměstnance nebo pracovní pozice zanikne. Dále je na vedoucím úseku, aby zvážil, zda je na pracovní místo nutné přijmout nového zaměstnance na hlavní pracovní poměr, dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce.

#### **4.2.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých se založí získávání a pozdější výběr zaměstnanců**

Personalistka obdrží od vedoucího zaměstnance informace o volném pracovním místě, z kterých jsou vybrány ty nejdůležitější, které jsou nezbytné pro uveřejnění v nabídce zaměstnání.

V nabídce zaměstnání může být uvedeno i případné vyžadování specifických dokumentů a kvalifikačních dokladů od uchazečů, které jsou nutné pro výkon určitého povolání. Jedná se např. o zdravotní průkazy, doklad o kvalifikaci dle Vyhlášky 50/1978 Sb. o odborné způsobilosti v elektrotechnice, průkaz na vysokozdvizný vozík, obsluha kotelný (plynu), svářečský průkaz, řidičské průkazy aj. Tyto požadavky určí, kteří z uchazečů jsou schopni a oprávněni vykonávat dané zaměstnání. [14]

#### **4.2.5 Identifikace zdrojů uchazečů**

Uchazeče o zaměstnání lze získat z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Společnost Adriana se snaží využívat zaměstnance hlavně z vnitřních zdrojů a to především na nižší pozice. Ne vždy však může využít získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů a proto se musí někdy uchýlit k vnějším zdrojům. Získávání z vnějších zdrojů je využíváno především na obsazování vyšších pozic.

Společnost Adriana má vytvořen i seznam dřívějších uchazečů o zaměstnání, ale příliš jej nevyužívá, protože tento seznam po delší době ztrácí na aktuálnosti a tím i na významu.

#### **4.2.6 Volba metod získávání zaměstnanců**

Ve společnosti Adriana jsou využívány níže popsané metody získávání zaměstnanců.

- Uchazeči se nabízejí sami

V současné době, kdy je na trhu nedostatek volných pracovních míst a poptávka po nich je velká, se mnoho uchazečů o zaměstnání nabízí společnosti Adriana přímo samo. Jedná se především o uchazeče, kteří žádají o místa nižších technicko – hospodářských zaměstnanců a vyučené uchazeče, kteří chtějí pracovat ve výrobě. Tyto nabídky jsou uskutečňovány většinou osobně nebo telefonicky. Průměrně společnost zaznamená od uchazečů až 7 nabídek denně, což svědčí o dobré pověsti a známosti společnosti Adriana v okolí. Většina těchto uchazečů je však odmítnuta, jelikož nejsou vhodní nebo nesplňují požadavky společnosti.

- Doporučení současného zaměstnance

Tato metoda je společností Adriana občas využívána. Současní zaměstnanci doporučují na volné pracovní místo nejčastěji své rodinné příslušníky nebo známé, o kterých si myslí, že by se na volné pracovní místo hodili. Na doporučení se dá většinou spolehnout, protože současní zaměstnanci si nechtějí zkazit dobré jméno u společnosti tím, že by doporučili nekvalitního a neschopného zaměstnance. Doporučený uchazeč samozřejmě i tak musí projít stanoveným výběrovým řízením. Za doporučení uchazečů nebývá zaměstnanec nijak odměněn, jelikož na tyto výdaje nemá společnost Adriana finanční prostředky a navíc ani tato doporučení nejsou nutná, jelikož v době krize je poptávka po volných pracovních místech i tak dost velká. Odměnou pro zaměstnance je tak pouze dobrý pocit z přijetí uchazeče na základě jeho doporučení.

- Spolupráce s úřadem práce

Společnost Adriana má ze zákona povinnost zveřejňovat nabídku svých volných pracovních míst na úřadu práce. V tomto případě se jedná o úřad práce v Olomouci, který nabídku zaměstnání zveřejní na svých internetových stránkách a vývěškách. Tato metoda zveřejňování je sice levná, ale často se stává, že uchazeči dodaní z úřadu práce nejsou vhodní a nesplňují požadované podmínky. [14]

- Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Nečastěji používanou metodou získávání zaměstnanců ve společnosti Adriana je inzerce v novinách a rozhlase. Výhodou této metody je snadné a rychlé oslovení velkého množství uchazečů.

Tištěná inzerce je umístována společností Adriana především do MLADÉ FRONTY DNES a Olomouckého deníku. Když Adriana využila naposledy tištěný inzerát, umístila ho do těchto uvedených novin třikrát po sobě (při tomto počtu poskytována sleva na inzerát) a zaplatila za něj zhruba 30 000 Kč. Touto formou se snaží společnost Adriana získat dostatečné množství co nejvhodnějších uchazečů, jelikož v tištěném inzerátu může plně definovat požadavky na uchazeče. Inzerce v novinách je využívána hlavně pro získávání zaměstnanců na vyšší pozice. Vzory tištěných inzerátů společnosti Adriana jsou uvedeny v příloze č. 3 a v příloze č. 4.

Společnost Adriana umísťuje inzeráty i do rozhlasových stanic, např. rádia Haná a Čas. Nabídka zaměstnání byla při posledním využití inzerátu v rozhlase vysílána každou celou hodinu v době od 8 do 20 hod po dobu jednoho týdne a Adriana za ni zaplatila asi 15 000 Kč. Nevýhodou rozhlasové inzerce je omezená možnost popsat nabízenou pozici a požadavky na uchazeče. Rozhlasových stanic využívá společnost Adriana i pro umístění reklamy. [14]

#### **4.2.7 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů**

Stěžejním dokumentem, který je vyžadován personalistkou po uchazečích je strukturovaný životopis, díky kterému jsou získány nejdůležitější informace o uchazeči. Pomocí strukturovaného životopisu je zjišťováno, kteří z uchazečů jsou dostatečně vhodní a kvalifikovaní pro danou pozici. Požadování dalších dokumentů (jako např. zdravotnické průkazy, vyhláška 50/78 Sb. o odborné způsobilosti v elektrotechnice, průkaz na vysokozdvizný vozík, obsluha koteln (plynu), svářečský průkaz aj.) vychází z popisu a specifikace daného pracovního místa. Mezi další dokumenty, které jsou požadovány po uchazečích patří kopie dokladů o dosaženém vzdělání, kopie průkazů (svářečský, zdravotnický, na vysokozdvizný vozík) aj. V minulosti byly od uchazečů vyžadovány i osobnostní dotazníky, ale společnosti se to příliš nevyplatilo z důvodu negativního přístupu uchazečů k jejich vyplnění, a proto od těchto dokumentů upustila.



#### **4.2.8 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání**

Při formulaci nabídky zaměstnání vychází společnost Adriana z popisu a specifikace pracovního místa. Formulace by měla být co nejvíce konkrétní, aby přilákala jen vhodné uchazeče. Úkolem personalistky je zformulovat nabídku zaměstnání, která obsahuje informace o nabízené pozici, o provozu, ve kterém se daná pozice nachází, informace o společnosti a co uchazečům nabízí. V nabídce může být uvedeno i mzdové rozpětí a různé benefity.

Nabídka práce je zveřejňována na úřadu práce a inzercí v tisku a rozhlasu. Doba uveřejnění nabídky zaměstnání je různá. Záleží na rychlosti, se kterou potřebuje společnost obsadit danou pozici a na druhu pracovní pozice. Doba uveřejnění se pohybuje v rozmezí od 14 dnů až do 2 měsíců.

#### **4.2.9 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi**

Od doby, kdy je uveřejněna nabídka zaměstnání, jsou shromažďovány u personalistky společnosti Adriana potřebné dokumenty a informace od uchazečů, které jsou doručovány do společnosti buď e-mailem, poštou nebo případně je doručí uchazeči osobně. [14]

#### **4.2.10 Předvýběr uchazečů**

Na základě obdržených dokumentů jsou uchazeči posouzeni a personalistka společně s vedoucím daného úseku, u kterého je volná pozice, vyberou vhodné uchazeče. Ti jsou následně telefonicky pozváni k dalším procedurám výběrového řízení. Nevhodným uchazečům je zaslán zdvořilý odmítavý dopis nebo e-mail s poděkováním za jejich zájem o práci ve společnosti Adriana. Součástí odmítavého dopisu může být také informace o tom, že jejich dokumenty budou zařazeny do evidence společnosti Adriana pro možnou budoucí potřebu obsazení pracovní pozice. Zdvořilý odmítavý dopis je obsažen v příloze č. 5.

#### **4.2.11 Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám**

Na závěr procesu získávání zaměstnanců je personalistkou sestaven seznam vhodných uchazečů, kteří jsou pozváni k výběrovému řízení. Optimální počet uchazečů není přesně stanoven, je různý a záleží na druhu pracovní pozice.

## **4.3 Výběr zaměstnanců**

Výběrového řízení ve společnosti Adriana se účastní v závislosti na charakteru pracovní pozice ředitelka společnosti, personalistka a vedoucí daného úseku.

### **4.3.1 Metody výběru zaměstnanců**

Společnost Adriana používá z metod uvedených v teoretické části pouze pohovor a zdravotní prohlídku.

#### **4.3.1.1 Pohovor**

Tato metoda umožňuje osobní setkání a rozhovor s uchazečem. Tím získá společnost Adriana i uchazeč informace o vzájemných požadavcích a představách.

Pohovor probíhá na klidném a nerušeném místě před panelem posuzovatelů, který je tvořen většinou ředitelkou, personalistkou a vedoucím daného úseku. U pohovoru před panelem posuzovatelů mohou tazatelé snadněji zaznamenávat průběh a pokládat otázky. Tazatelé se na pohovor příliš nepřipravují, pouze si chvíli před konáním pohovoru pročtou životopis uchazeče.

Při výběru zaměstnanců na vyšší pracovní pozice má pohovor většinou dvě kola, kdy v prvním kole jsou z daného počtu uchazečů vybráni 2 nanejvýš 3 nejvhodnější uchazeči, mezi kterými je rozhodováno ve třetím kole. Strukturovaný pohovor poslouží tazatelům k porovnání uchazečů podle stejných kritérií.

Při výběru zaměstnanců na nižší pozice má pohovor jen jedno kolo, ve kterém je rozhodnuto o nejvhodnějším uchazeči a je využíváno nestrukturovaného nebo polostrukturovaného pohovoru. Z těchto typů pohovoru jsou získány základní informace o uchazeči a lépe je posouzena jejich osobnost, odbornou způsobilost, sociální charakteristiky a motivaci k práci. Odpovědi uchazečů nejsou tazateli zaznamenávány do záznamového archu.

#### **4.3.1.2 Lékařské vyšetření**

Společnost Adriana se zabývá výrobou těstovin a proto musí všichni zaměstnanci projít před nástupem do práce preventivní lékařskou prohlídkou u závodního lékaře. Preventivní lékařská prohlídka je ze zákona periodicky opakována u každého zaměstnance po celou dobu jeho zaměstnání ve společnosti Adriana. [14]

## 4.4 Dotazníkové šetření

Pro získání detailnějších informací o procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Adriana byla použita metoda dotazníkového šetření.

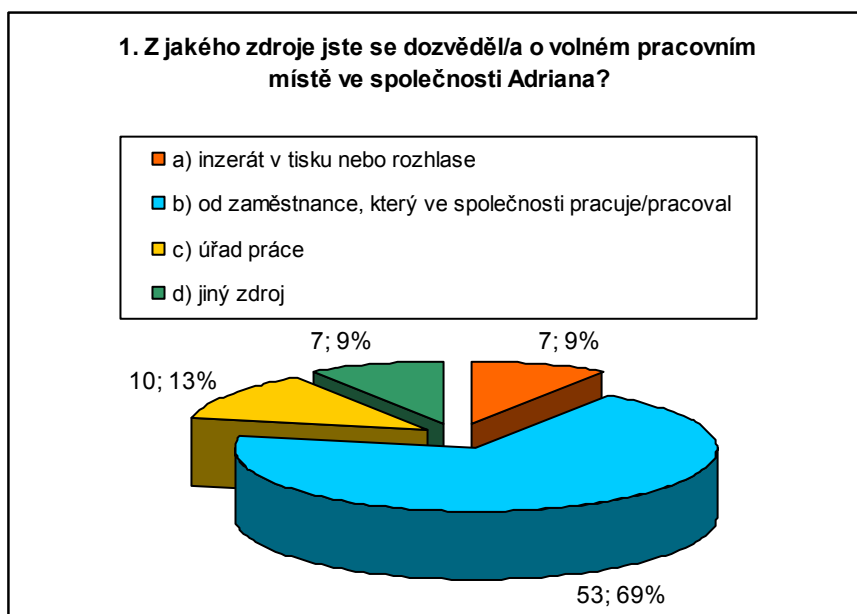
Dotazníky byly rozdány mezi zaměstnance společnosti Adriana za pomoci personalistky, která náhodně vybrala vzorek respondentů. Podle profesního zaměření jsou rozdělení zaměstnanci na THP, kterých je 21, zaměstnanců na dělnických pozicích je 90, skladníků 20 a 8 je režijních zaměstnanců. Celkový počet rozdaných dotazníků byl 80 kusů. Zpět bylo vráceno 77 kusů, z toho 56 dotazníků bylo vyplněno zaměstnanci z řad dělnických profesí a 21 dotazníků vyplnili THP. Dotazník obsahoval 16 otázek, z toho 12 otázek se týkalo výběrového řízení a 4 otázky byly identifikační. Výsledky z dotazníkového šetření jsou zachyceny pomocí výsečových grafů.

Celé znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 6.

### **Otázka č. 1: Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě ve společnosti Adriana?**

Tato otázka byla zaměřena na zjištění, z kterých zdrojů se respondenti dozvěděli o nabídce volného pracovního místa. Nejčastěji respondenti označovali možnost b) od zaměstnance, který ve společnosti pracuje/pracoval. Tuto možnost označilo 53 (69%) respondentů. Možnost c) úřad práce označilo 10 (13%) respondentů, možnost a) inzerát v tisku nebo rozhlasu 7 (9%) respondentů a možnost d) jiný zdroj uvedlo také 7 (9%) respondentů. Mezi jiné zdroje možnost d) uvedl 1 respondent předchozího zaměstnavatele a 6 respondentů se ve společnosti Adriana ptalo na volné místo osobně.

Obrázek: 4.1

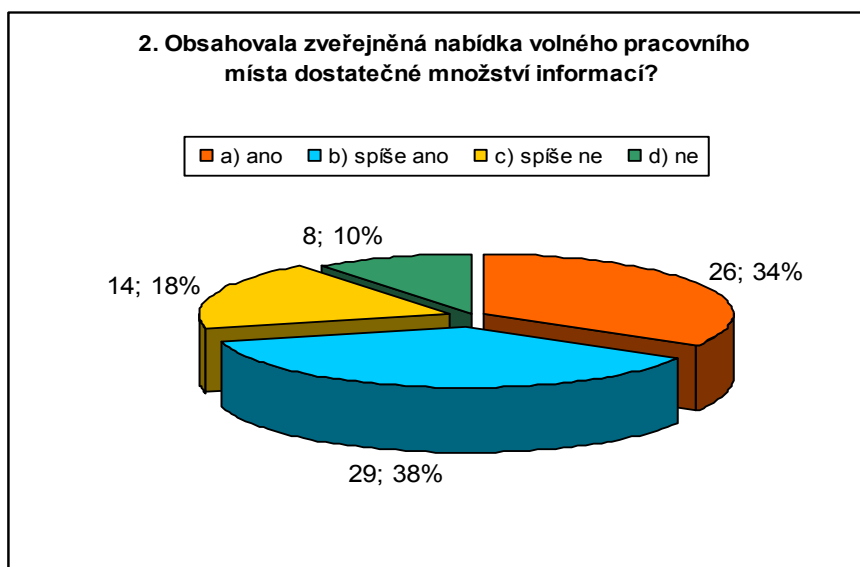


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 2: Obsahovala zveřejněná nabídka volného pracovního místa dostatečné množství informací?**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zveřejněná nabídka volného pracovního místa obsahovala dostatečné množství informací. Z respondentů uvedlo 29 (38%) možnost b) spíše ano, 26 (34%) možnost a) ano, 14 (18%) možnost c) spíše ne a 8 (10%) možnost d) ne.

Obrázek: 4.2

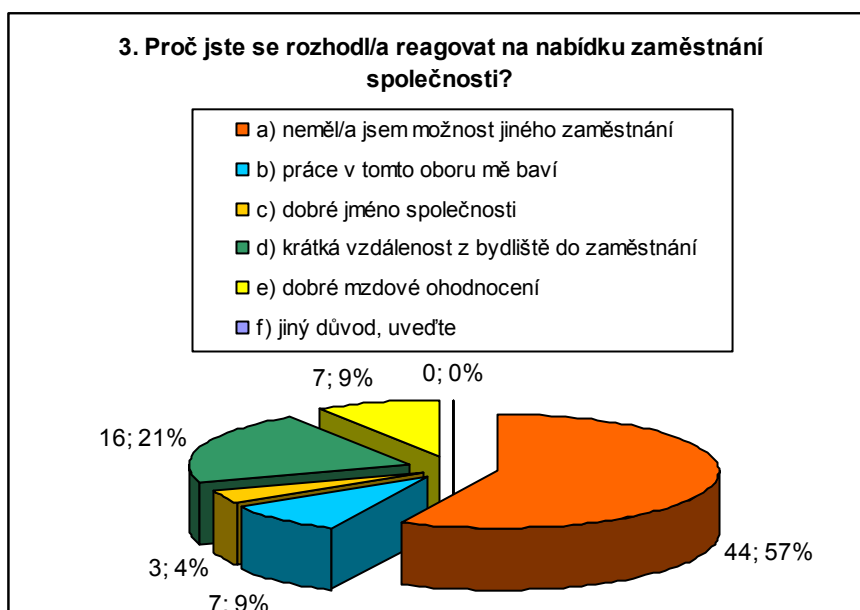


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 3: Proč jste se rozhodl/a reagovat na nabídku zaměstnání společnosti?

Tato otázka byla zaměřena na zjištění důvodů, které respondenty vedly k reagování na nabídku zaměstnání společnosti. Na tuto otázku odpovědělo 44 (57%) respondentů možností a) neměl/a jsem možnost jiného zaměstnání, 16 (21%) respondentů možností d) krátká vzdálenost z bydliště do zaměstnání, 7 (9%) respondentů možností b) práce v tomto oboru mě baví, 7 (9%) respondentů možností e) dobré mzdové ohodnocení a 3 (4%) respondentů možností c) dobré jméno společnosti.

Obrázek: 4.3



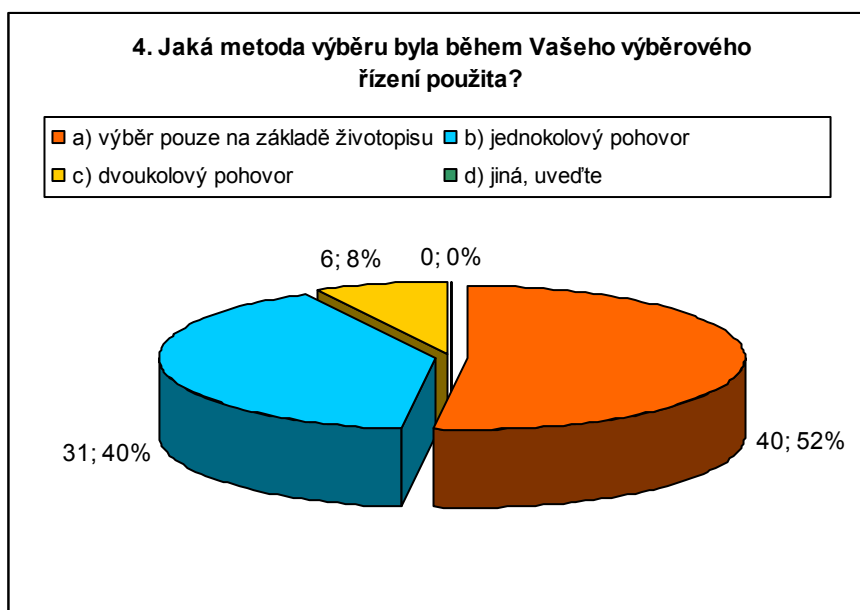
Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 4: Jaká metoda výběru byla během Vašeho výběrového řízení použita?

Cílem této otázky bylo zjistit, kterou metodou výběrového řízení byli respondenti přijati do společnosti Adriana. Většina respondentů - 40 (52%) označila možnost a) výběr pouze na základě životopisu. Tuto odpověď označovali především respondenti, kteří pracují na dělnických pozicích. Druhou nejčastější označenou možností byla b) jednokolový pohovor, kterého se zúčastnilo 31 (40%) respondentů a poslední možnost c) dvoukolový pohovor, kterou označilo 6 (8%) respondentů.

Pokud respondenti odpověděli možností a) výběr pouze na základě životopisu, otázky č. 5 – 9 se jich netýkaly. Tito respondenti přešli rovnou na otázku č. 10. Respondentů, kteří se nezúčastnili výběrového pohovoru bylo 37 (48%).

Obrázek: 4.4

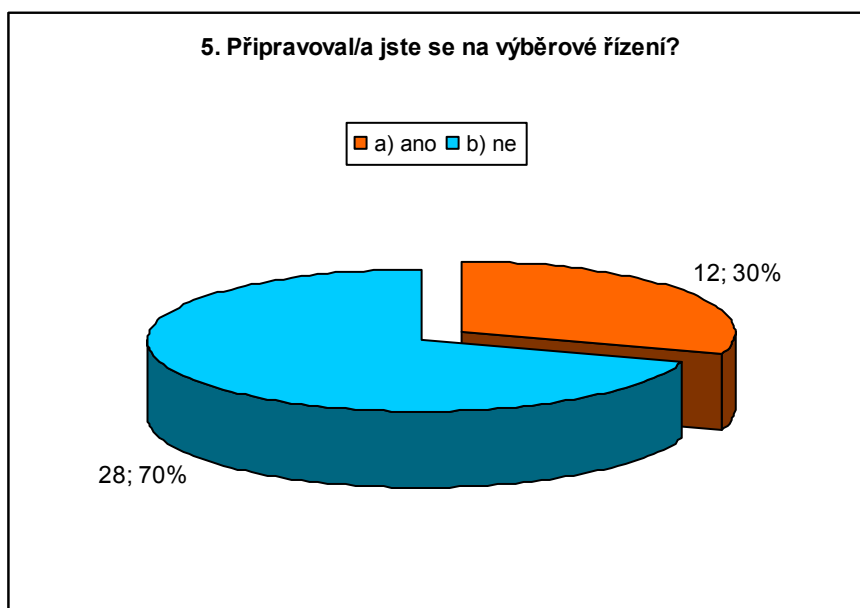


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 5: Připravoval/a jste se na výběrové řízení?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda se respondenti připravovali na výběrové řízení. Z celkového počtu respondentů se jich 40 (52%) zúčastnilo výběrového pohovoru. Z těchto respondentů odpovědělo 28 (70%) možností b) ne a 12 (30%) respondentů možností a) ano. Respondenti si především zjišťovali informace o společnosti Adriana (internet, informace od zaměstnanců).

Obrázek: 4.5

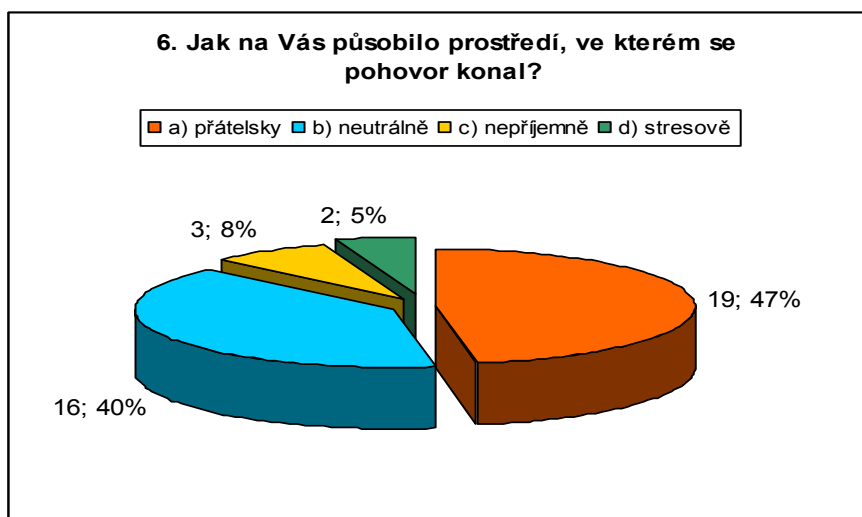


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 6: Jak na Vás působilo prostředí, ve kterém se pohovor konal?

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, jak na respondenty, působilo prostředí, ve kterém se pohovor konal. Většina respondentů označila prostředí jako přátelské, tedy možnosti a). Těchto respondentů bylo 19 (47%). Mezi dalšími uváděnými možnostmi byla i možnost b) neutrálně, kterou označilo 16 (40%) respondentů, možnost c) nepříjemně, zvolili 3 (8%) respondenti a na 2 (5%) respondenty působilo prostředí stresově a proto označili možnost d).

Obrázek: 4.6

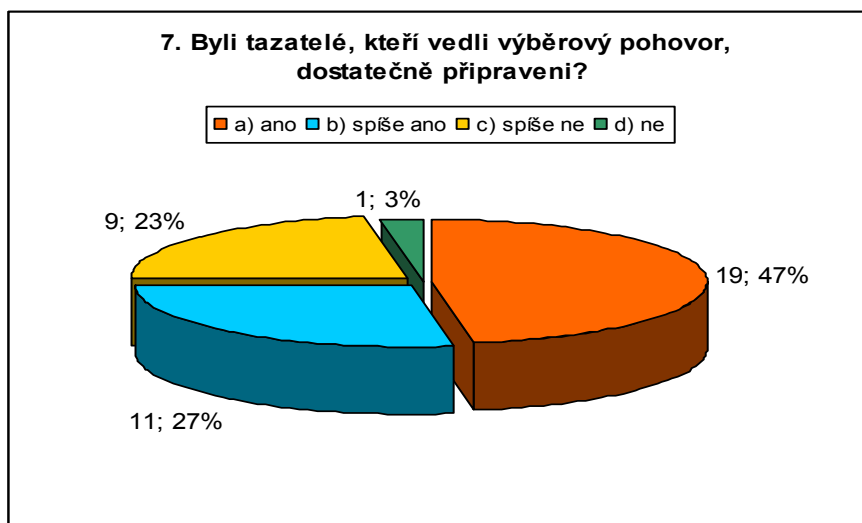


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 7: Byli tazatelé, kteří vedli výběrový pohovor, dostatečně připraveni?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda byli tazatelé, kteří vedli výběrový pohovor na něj dostatečně připraveni. Na tuto otázku odpovědělo 19 (47%) respondentů možnosti a) ano, 11 (27%) respondentů možnosti b) spíše ano, 9 (23%) respondentů možnosti c) spíše ne a 1 respondent (3%) možnosti d) ne.

Obrázek: 4.7

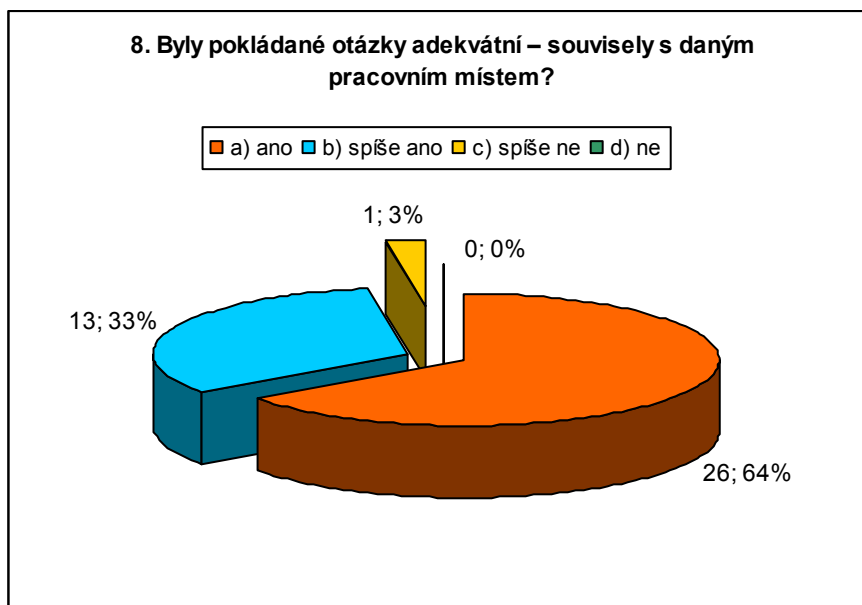


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 8: Byly pokládány otázky adekvátní – souvisely s daným pracovním místem?**

Tato otázka byla zaměřena na zjištění, zda otázky pokládány při výběrovém pohovoru byly vhodné a souvisely s daným pracovním místem. Z respondentů označilo možnost a) ano 26 osob (64%), možnost b) spíše ano 13 (33%) a možnost c) spíše ne pouze 1 (3%).

Obrázek: 4.8



Zdroj: vlastní zpracování

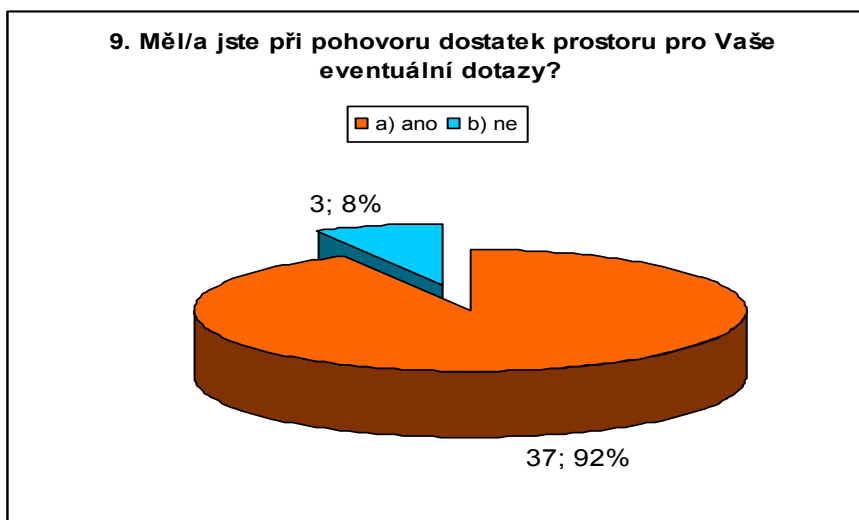
**Otázka č. 9: Měl/a jste při pohovoru dostatek prostoru pro Vaše eventuální dotazy?**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda měli respondenti při pohovoru dostatečný prostor pro eventuální dotazy týkající se pracovní pozice. Většina respondentů uvedla, že prostor pro



jejich dotazy byl dostatečně velký. Těchto respondentů bylo 37 (92%). Pouze 3 respondenti (8%), cítili nedostatek času pro eventuální dotazy.

**Obrázek: 4.9**

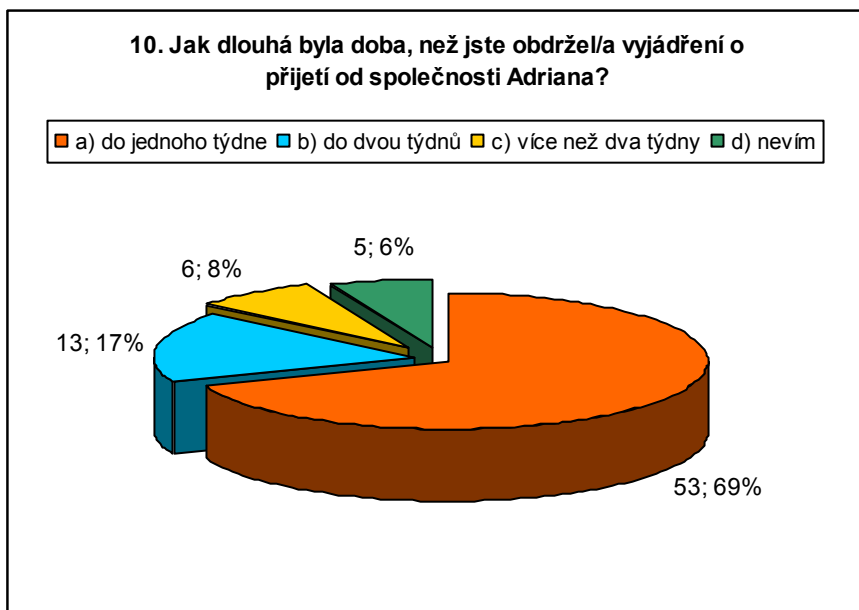


**Zdroj: vlastní zpracování**

**Otázka č. 10: Jak dlouhá byla doba, než jste obdržel/a vyjádření o přijetí od společnosti Adriana?**

Na tuto a následující otázky odpovídali už opět všichni respondenti. Cílem otázky bylo zjistit, za jakou dobu obdrželi respondenti vyjádření o přijetí. Odpověď a) do jednoho týdne označilo 53 (69%) respondentů, odpověď b) do dvou týdnů označilo 13 (17%), odpověď c) více než dva týdny označilo 6 (8%) a odpověď d) nevím označilo 5 (6%) respondentů.

**Obrázek: 4.10**



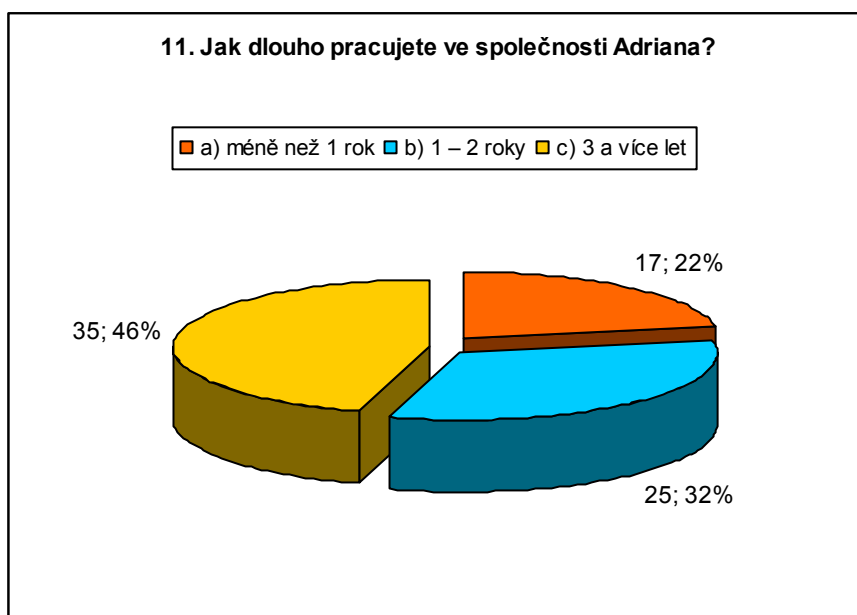
**Zdroj: vlastní zpracování**

### Otázka č. 11: Jak dlouho pracujete ve společnosti Adriana?

Tyto odpovědi ukazují přibližnou dobu, po kterou jsou respondenti zaměstnaní ve společnosti Adriana. Z respondentů pracuje 35 (46%) ve společnosti Adriana 3 a více let a proto označili možnost c), 25 (32%) z nich pracuje ve společnosti Adriana 1-2 roky a označili možnost b) a 17 (22%) respondentů označilo možnost a) méně než 1 rok.

Z rozhovoru s personalistkou jsem zjistila, že mnoho zaměstnanců pracuje ve společnosti už od samého počátku, což je téměř 20 let.

Obrázek: 4.11

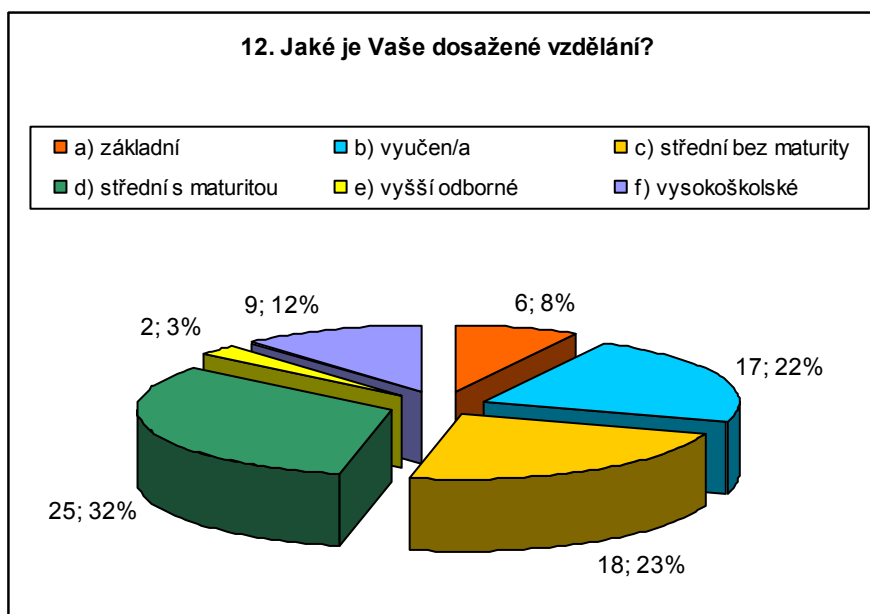


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 12: Jaké je vaše dosažené vzdělání?

Cílem této otázky bylo zjistit vzdělanostní strukturu respondentů. Z respondentů má 25 (32%) střední školu s maturitou, 18 (23%) střední školu bez maturity, 17 (22%) respondentů je vyučených, 9 (12%) má vysokoškolské vzdělání, 6 (8%) má základní vzdělání a 2 (3%) respondenti mají vyšší odborné vzdělání. Z výsledků vyplývá, že ve společnosti Adriana mohou pracovat lidé s jakýmkoliv dosaženým vzděláním.

Obrázek: 4.12

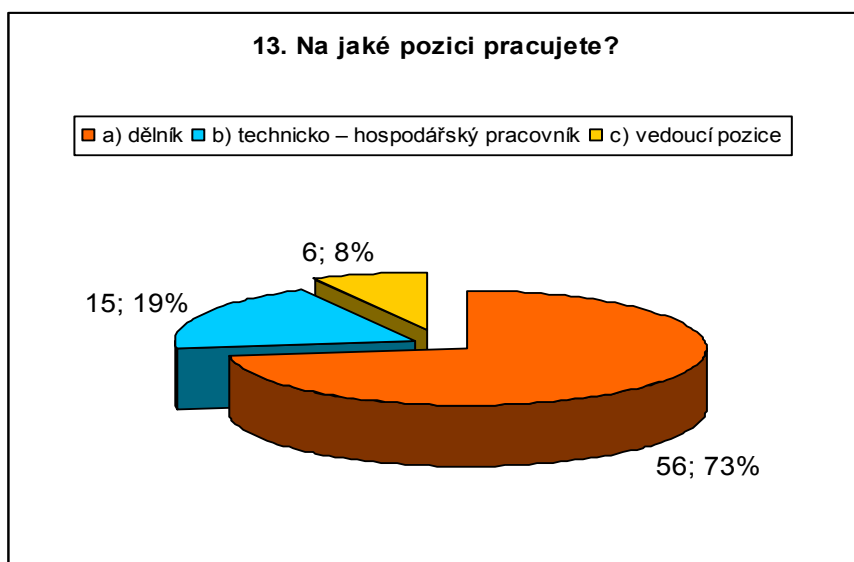


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 13: Na jaké pozici pracujete?

Cílem této otázky bylo zjistit, na jaké pozici ve společnosti Adriana respondenti pracují. V této otázce označilo 56 (73%) respondentů možnost a) dělník, 15 (19%) možnost b) technicko – hospodářský pracovník a 6 (8%) respondentů možnost c) vedoucí pozice.

Obrázek: 4.13



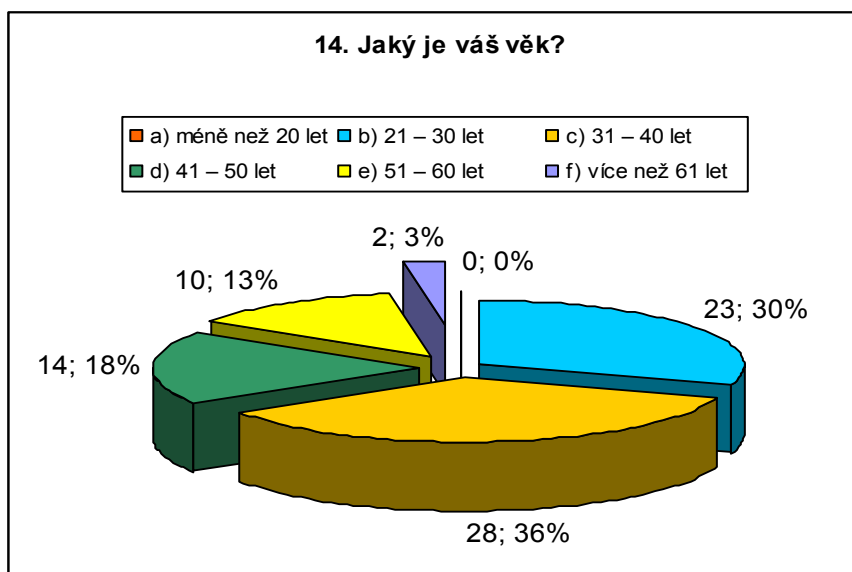
Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 14: Jaký je váš věk?

Tato otázka byla zaměřena na přibližné zjištění věkové struktury respondentů. Nejvíce 28 (36%) jich patřilo do věkového rozmezí 31 – 40 let a označili odpověď c). Dále 23 (30%)

označilo možnost b) 21 – 30 let, 14 (18%) označilo možnost d) 41 – 50 let, 10 (13%) označilo možnost e) 51 – 60 let a 2 respondenti označili možnost f) více než 61 let.

**Obrázek: 4.14**

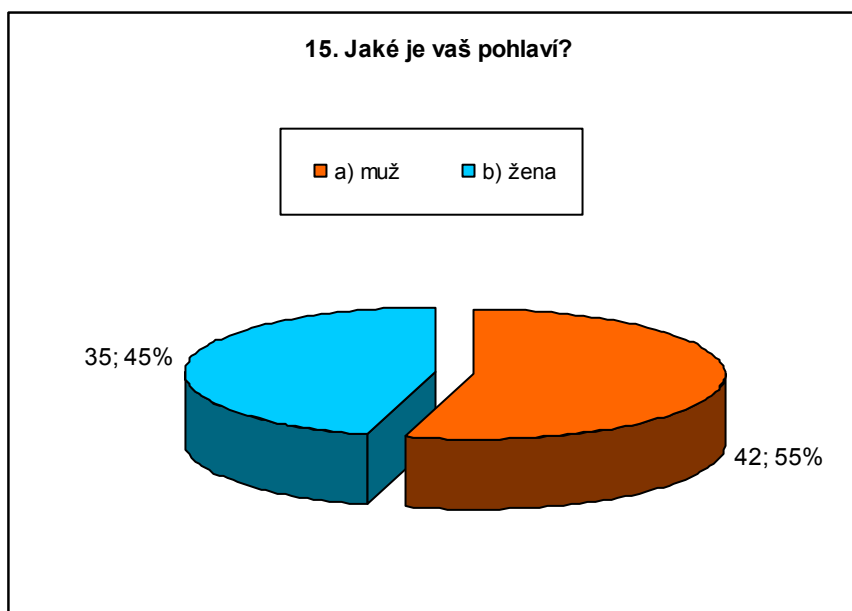


**Zdroj: vlastní zpracování**

#### **Otázka č. 15: Jaké je vaše pohlaví?**

Cílem této otázky bylo zjistit pohlaví respondentů. Z respondentů, bylo 42 (55%) mužů a 35 (45%) žen.

**Obrázek: 4.15**



**Zdroj: vlastní zpracování**

#### **Otázka č. 16: Máte nějaké návrhy na zlepšení výběrového řízení?**

Respondenti nenavrhli žádné zlepšení výběrového řízení.

## 5 Návrhy a doporučení

Následující část je věnována návrhům a doporučením, které by mohly zefektivnit proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Ze získaných informací na základě interních dokumentů, rozhovoru s personalistkou a dotazníkového šetření bych zhodnotila současný systém procesu získávání a výběru za velmi dobrý. V současné době je však nutné každý proces neustále průběžně zdokonalovat a přizpůsobovat moderním trendům a proto je v následující části navrženo několik změn, které by společnost Adriana mohla v budoucnu použít při procesu získávání a výběru zaměstnanců.

### Využití videoprofilu při výběru zaměstnanců na vyšší pozice

Výběrové řízení je pro uchazeče o práci i potenciálního zaměstnavatele zdoluhavé a náročné. Jedním z nástrojů, jak výběrové řízení urychlit, jsou takzvané videoprofilu na internetu. **Použití metody videoprofilu** bych doporučila **při vybírání zaměstnanců na vyšší pracovní pozice** (např. obchodní zástupce, administrativní pracovník atd.).

Videoprofil uchazeče je nová a originální služba, která usnadňuje práci a šetří čas všem zúčastněným stranám. Uchazeč se může představit nejen formou tištěného CV, ale právě i prostřednictvím videoprofilu. Pomocí videoprofilu uchazeč online prezentuje své vlastnosti způsobem, který není možný v případě tištěného životopisu. Kvalitní videoprofil vypovídá mnoho o osobnosti uchazeče, o sebereprezentaci, vyjadřovacích schopnostech, dokáže odhalit, jak se zaměstnanec bude chovat před větší skupinou lidí a celou řadu dalších aspektů. Tyto informace o uchazeči klasický životopis posuzovatelům neposkytne.

Videoprofil by umožnil posuzovatelům výběrového řízení ve společnosti Adriana zhodnotit verbální i neverbální projev uchazeče, který je důležitým kritériem při rozhodování o přijetí či nepřijetí uchazeče. Tímto způsobem by mohla společnost Adriana "ušetřit" minimálně jedno kolo osobních pohovorů. Uchazečům o zaměstnání ve společnosti Adriana by určitá profesní pracovní síť vytvořila videoprofil, který by poté byl společnosti k dispozici 24 hodin denně online. Posuzovatelé by si pomocí speciálních linků přiřazených k jednotlivým uchazečům mohli sami zvolit klidnou a vhodnou dobu k posouzení uchazeče

### Inzerce na internetových stránkách společnosti

Z rozhovoru s personalistkou jsem zjistila, že společnost Adriana neumísťuje nabídku volných míst na svých internetových stránkách. V současné době patří internet

k nejjednodušším a nejrychlejším způsobům, jak zjistit informace. Úřad práce sice umisťuje nabídku volných pracovních míst společnosti Adriana na internetových serverech, ale pro společnost Adriana by bylo výhodné, kdyby **nabídku volných pracovních míst umisťovala i sama na svých internetových stránkách**. Mnoho uchazečů o zaměstnání se společnosti Adriana nabízí samo a to buď telefonicky, nebo osobně přímo ve společnosti. Tito uchazeči jsou především z Litovle a blízkého okolí a láká je dobrá pověst společnosti a krátká vzdálenost z jejich bydliště. Proto by informace o volných pracovních místech na internetových stránkách společnosti Adriana byly přínosem nejen pro potenciální uchazeče, ale i pro personalistku společnosti, která by nemusela jednat s každým uchazečem, který se společnosti Adriana sám nabídne.

### **Zavedení ukázek práce na dělnické pozice**

Společnosti Adriana bych dále doporučila zavést **metodu ukázek práce** při přijímání zaměstnanců na dělnické pozice ve výrobním úseku. Ukázky práce by prověřily schopnosti a dovednosti zaměstnance nutné k výkonu práce na dané pozici a určily by, zda je zaměstnanec vhodný a schopný k výkonu práce na dané pracovní pozici.

### **Umožnění zaměstnání odsouzených osob**

Jedním z dalších návrhů, který by společnost Adriana mohla využít je **zaměstnávání odsouzených**, kteří vykonávají trest odnětí svobody ve Vazební věznici Olomouc. Ta vytváří podmínky pro zaměstnávání odsouzených a to buď v rámci svých střežených pracovišť, a nebo smluvně na nestřežených pracovištích. Vazební věznice v současné době spolupracuje s několika soukromými firmami z okolí Olomouce. O práci odsouzených je ze strany soukromých podnikatelských subjektů velký zájem, protože se jedná o levnou pracovní sílu hlavně na dělnické pozice. Společnost Adriana by nemusela věnovat úsilí a čas na výběrové řízení, jelikož odsouzení, zařazení na nestřežená pracoviště jsou vybráni psychology a speciálními pedagogy, kteří vybrali odsouzené vhodné k zaměstnávání na nestřežených pracovištích velmi pečlivě. Společnost nemusí mít obavy, že se jedná o nebezpečné vězněné osoby, protože na práce mimo věznici jsou vybírány osoby odsouzené především za méně závažné trestné činy např. neplacení výživného nebo nedbalostní trestné činy. Ve většině případů nejsou s těmito odsouzenými žádné problémy, práce mimo věznici si váží, protože jim rychleji utíká čas ve výkonu trestu a navíc mohou z vydělaných peněz aspoň částečně splácet svůj dluh společnosti.

## 6 Závěr

Výběru vhodných zaměstnanců pro úspěšný chod společnosti se nevyhne žádná začínající, ani již zaběhnutá společnost s jakýmkoliv podnikatelským záměrem. Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících výsledky a úspěšnost odbytu produktů každé společnosti. Proto je nutné věnovat získávání nových kvalitních zaměstnanců velkou péči, která by se měla společnosti vrátit v konkurenci schopnosti výrobků a služeb na trhu.

Je zřejmé, že problematika managementu v oblasti lidských zdrojů je značně široká a nelze vždy použít obecné postupy. Vedení společnosti musí mít zpracovanou strategii současného chodu a dalšího rozvoje společnosti a podle této strategie se snažit udržovat kvalitu současných zaměstnanců a co nejvíce se zaměřit na získávání nových, pro společnost přínosných zaměstnanců.

Bakalářská práce byla rozdělena na několik kapitol. V první kapitole byla uvedena problematika získávání a výběru zaměstnanců.

Ve druhé kapitole byla charakterizována teoretická východiska procesu získávání a výběru zaměstnanců a byly zde popsány všeobecně využívané kroky a postupy tohoto procesu.

Třetí kapitola se zabývala charakteristikou společnosti Adriana – výrobce těstovin s. r.o. Informace jsem získala na základě rozhovoru s personalistkou společnosti, z interních dokumentů a z webových stránek.

Ve čtvrté kapitole byl analyzován současný proces získávání a výběru zaměstnanců a součástí byly i výsledky dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci společnosti.

Obsahem páté kapitoly byly možné návrhy a doporučení pro zkvalitnění procesu získávání a výběru zaměstnanců, které byly navrženy na základě informací získaných z interních dokumentů společnosti Adriana – výrobce těstovin s. r.o., rozhovoru s personalistkou a výsledků z dotazníkového šetření.

**Cílem bakalářské práce** byla analýza současného stavu procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Adriana – výrobce těstovin s. r.o. a navržení případných návrhů a doporučení, které mohou zkvalitnit tento proces. **Cíl bakalářské práce byl splněn.**

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] CASCIO, F. Wayne. *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. New York: McGraw-Hill, 2010. 719 s. ISBN 978-0-07-128770-8.
- [4] DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- [5] d'AMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H.; LEŠTINSKÁ, V.; PELECH, P.; STÝBLO, J.; ŠENK, Z.; TRYLČ, L.; VALENTA, J.. *Abeceda personalistiky 2011*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. 415 s. ISBN 978-80-7263-646-4.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [8] KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, Jiří BLÁHA a Jana BABICOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akademie J.A. Komenského, 2000. 205s. ISBN 80-7048-020-3.
- [9] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Praha: Akademie věd České republiky, 2002. 280s. ISBN 80-200-0950-7.
- [12] STÝBLO, Jiří; Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2007-2008*. Praha: Aspi, 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6.
- [13] THOMPSON, Rosemary. *Řízení lidí*. Praha: ASPI, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.



**Ostatní zdroje:**

[14] Interní zdroje společnosti Adriana – výrobce těstovin s.r.o.

[15] <http://www.adriana.cz/>

[16] <http://europasta.cz/index.asp>

## SEZNAM ZKRATEK

s.r.o.	společnost s ručením omezeným
JDZ	Jednotné zemědělské družstvo
THP	Technicko – hospodářská pracovník
CV	Curriculum vitae (životopis)
MTZ	Materiálně – technické zabezpečení
IT	Informační technologie

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

## **SEZNAM PŘÍLOH**

- Příloha č. 1 Příklady sortimentu společnosti Adriana
- Příloha č. 2 Organizační struktura společnosti Adriana
- Příloha č. 3 Inzerát na pozici obchodního manažera
- Příloha č. 4 Inzerát na pozici elektromechanik výrobních a balících zařízení a mechanik – seřizovač výrobních a balících zařízení
- Příloha č. 5 Zdvořilý odmítavý dopis
- Příloha č. 6 Dotazník